

Mervi Lindström

Taidekohteiden markkinointiosaaminen ja -kyvykkyys

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Kulttuurituottaja (AMK)
Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
30.11.2011

Tekijä(t) Otsikko	Mervi Lindström Taidekohteiden markkinointiosaaminen ja -kyvykkyys
Sivumäärä Aika	39 sivua + 1 liite 30.11.2011
Tutkinto	Kulttuurituottaja AMK
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	–
Ohjaaja(t)	lehtori Laura-Maija Hero
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada yleiskuva taidekohteissa työskentelevien henkilöiden markkinointitaidoista, ja nostaa esiin ne markkinoinnin osa-alueet, joihin kaivataan lisää tietotaitoa. Kartoituksen myötä syntyi myös ohjeistus, minkälaisiin asioihin pitäisi kiinnittää huomiota, jotta markkinoinnista saataisiin enemmän hyötyä.</p> <p>Kartoitus tehtiin lähettämällä sähköpostilla kysymyslomake 280:lle markkinointia hoitavalle henkilölle erilaisissa taidekohteissa ympäri Suomen. Laajemmat luettelot eri taiteenlajien toimijoista löydettiin kattojärjestöjen listauksista, esim. listat orkestereista löydettiin Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n sivustolta. Jokaisen listalla mainitun orkesterin nettisivuilta etsittiin markkinoinnin parissa työskentelevän henkilön sähköpostiosoite. Samaan tapaan kartoitettiin myös taidemuseot ja teatterit. Yksittäisiä kohteita haettiin netistä sanahakujen avulla.</p> <p>Vastauksia tuli kaikkiaan 116 kpl. Vastaajajoukko oli hyvin monipuolinen. Siinä oli hyvin edustettuna eri taiteen lajeja, eri kokoisia ja ikäisiä organisaatioita sekä valtion osuuksia saavia ja niitä, jotka eivät osuuksia saa.</p> <p>Tuloksista ilmeni, että vastaajat ovat hyvin korkeasti koulutettuja muutoin, mutta joka kolmannella ei ollut mitään markkinoinnin koulutusta. Markkinoinnin suunnittelun lähtökohtana olevia peruskartoituksia mm. asiakas- ja kilpailukentästä tehdään liian vähän. Markkinoinnin suunnitelmallisuus on vajavaista, eikä suunnitelmissa ole konkreettisia tavoitteita mitä mitata ja seurata. Pääsyy on resurssipula sekä tietotaidon puute.</p> <p>Tuloksia analysoimalla nostettiin esiin toimenpiteitä, joilla markkinointiosaaminen taidekohteissa voisi parantua. Näitä ovat positiivisen asenne markkinoinnin tehokkuuteen, oman toimintaympäristön tutkiminen (asiakkaat ja kilpailijat), oman ydintuotteen/palvelun laajentaminen, markkinoinnin opiskeleminen, kirjallisen markkinointisuunnitelman tekeminen, jossa on mitattavat tavoitteet, viestinnässä elämyksellisyyden korostaminen sekä markkinointivastuun keskittäminen.</p>	
Avainsanat	Markkinointiosaaminen, markkinointikyvykkyys, taidekohde, taiteen markkinoinnin suunnittelu

Author(s) Title	Mervi Lindström Marketing Competence for Art Locations
Number of Pages Date	39 pages + 1 appendices 30 November 2011
Degree	Bachelor of Arts
Degree Programme	Cultural Management
Specialisation option	–
Instructor(s)	Laura-Maija Hero
<p>The aim of this study was to receive an overview of marketing capabilities amongst people working in art institutions. The second aim was to highlight the areas of marketing, which would need more know-how. Finally, the study resulted in instructions of aspects that should be paid attention in order to obtain more efficient marketing.</p> <p>The research was made by sending an e-mail to 280 people working in art institutions and for asking them to fill in the questionnaire. The contacts were found via parent organizations, for example a list of orchestras was found on the website of the Association of Finnish Symphony Orchestras. An e-mail address of the marketing person was found on the given orchestras websites. In the same way, e-mail addresses were found from representatives as well.</p> <p>116 replies were received. The respondents were very versatile: different art forms were well represented from varied sizes and age structures of organizations. Moreover, there were respondents, who receive state subsidy for municipalities and those who do not.</p> <p>The result indicated that marketing persons in art institutions are very well educated, however, but are not specialized in marketing. The starting point for planning the marketing is to search and analyze information of both the customers and competitors. This should be focused on more. Organization was not competent enough and marketing plan didn't have solid measurable factors. Reason for this is lack of both resources and competence .</p> <p>By analyzing the results, some tools were found how to improve marketing human resources amongst art institutions. These have a positive attitude on the following factors: studying and reading marketing books; conducting research on operational environment, customers and competitors; extending the core product; making a marketing plan on paper; and setting measurable goals. In advertising, messages highlight the phenomenon and there should be only one person who is in charge in marketing.</p>	
Keywords	marketing capabilities, art institution, marketing the arts, marketing planning in arts

Sisällys

1	Johdanto	2
2	Markkinointiosaaminen ja markkinointikyvykyys	4
2.1	Markkinointiosaamisen ja -kyvykkyyden määritelmiä	4
2.2	Kulttuurin markkinoinnin erityspiirteitä	7
2.3	Taiteen markkinoinnin suunnittelusta	8
2.4	Yhteenveto: Kulttuurikohteen markkinointiosaamisen viitekehys	9
3	Minkälaista markkinointiosaamista taidekohteissa on?	13
4	Kartoitusprosessi ja aineiston keräämisen menetelmä	13
4.1	Tutkimusstrategia	13
4.2	Empiirisen tutkimuksen kulku	15
4.3	Aineiston analysointi	16
5	Kohteiden markkinointiosaamisen arviointi	17
5.1	Vastaajien taustaa	17
5.2	Toimintaympäristön osaaminen	22
5.2.1	Oma markkinointiosaaminen	22
5.2.2	Asiakastuntemus	25
5.2.3	Kilpailukentän tuntemus	27
5.3	Markkinoinnin strateginen osaaminen	28
5.4	Markkinoinnin operatiivinen osaaminen	29
5.4.1	Markkinointisuunnitelma	29
5.4.2	Sisäisten ja ulkoisten toimijoiden koordinoitukyky	31
6	Johtopäätökset ja kehittämissuunnitelma	33
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	

1 Johdanto

Aloin opiskella kulttuurituotantoa työskenneltyäni useita vuosia markkinoinnin ja mainonnan parissa sitä ennen. Opiskelun lomassa työskentelin muutamissa kulttuuri-alan kohteissa ja törmäsin toistuvasti siihen, että ammattitaitoiselle markkinoinnin osaajalle olisi tarvetta. Minua alkoi kiinnostaa ryhtyä selvittämään laajemminkin, mikä on markkinointiosaamisen taso taidetta tarjoavissa kohteissa Suomessa. Mitä markkinointi heidän mielestään on, ja miten siihen suhtaudutaan. Onko se välttämätön paha, joka vain täytyy hoitaa oman muun työ ohella, vai onko markkinoinnin suunnittelu pitkäjänteistä ja tavoitteellista? Minkälaista markkinoinnin koulutusta taidekohteissa työskentelevillä on? Osataanko taideorganisaatioissa käyttää hyväksi markkinoinnin ja mainonnan keinoja asiakkaiden houkuttelemiseksi, kuten liike-elämässä tehdään? Ja jos ei osata, johtuuko se ammattitaidon puutteesta vai yleisestä kielteisestä asenteesta markkinointiin ja mainontaan?

Maailma muuttuu entistä globaalimmiksi, myös taiteen saralla. Suomessa ei taidetarjonnassa kilpailla enää vain Suomen rajojen sisäpuolella, vaan kilpailukenttänä on koko maapallo. Siksi taidetta tarjoavien organisaatioiden on, tulevaisuudessa vielä enenevässä määrin, suhtauduttava ammattitaitoisesti myös markkinoinnin suunnitteluun ja toteutukseen pysyäkseen kilpailussa mukana.

Tämän opinnäytetyön ensisijainen tehtävä on nostaa esille taidetta tarjoavien organisaatioiden markkinointiosaamisen taso Suomessa. Tehtävän asettaminen on siis kunnianhimoinen. Tavoite on kuitenkin käytännöllisempi: haluan herättää taidekohteet huomaamaan, että ammattimaiseen markkinoinnin suunnitteluun kannattaa panostaa, sillä markkinoinnin keinoilla voidaan laajentaa asiakaskuntaa ja kasvattaa asiakasuskollisuutta tarjottavan taiteellisen tason yhtään laskematta. Toiseksi haluan kääntää niitä markkinointiin ja erityisesti mainontaan kohdistuvia negatiivisia asenteita mahdollisuuksiksi, joista on taidetta tarjoaville organisaatioillekin todellista hyötyä. Miksi taiteen saralla tätä keinoa ei osata ja haluta käyttää, vaikka liike-elämän parissa sitä tehdään koko ajan? Kolmanneksi opinnäytetyö nostaa esiin ne markkinoinnin osa-alueet, joihin taidekohteissa kaivataan tietotaitoa. Tulokset auttavat kohdentamaan markkinoinnin opetuksen sisältöä niihin markkinoinnin alueisiin, joihin on tarvetta,

niissä oppilaitoksissa, jotka kouluttavat esim. liiketoimintaorientoituneita kulttuurituottajia taiteen kentälle.

Tällä opinnäytetyöllä haluan kartoittaa, useita taustatekijöitä huomioiden, minkälaista markkinointiosaaminen Suomen taidekohteissa on. Vaihtelee ko osamisen taso eri taidelajien kesken, vai onko kenties kohteen toimintatien tai organisaation koko merkityksellinen tekijä? Opinnäytetyö tuo esiin sen, mitä taidekohteet itse katsovat markkinointiin kuuluvaksi, ja vertaa näkemystä siihen, mitä markkinointiosaaminen, markkinointikyvykyys ja markkinointi ovat tutkijoiden ja alan ammattilaisten mielestä. Minkälaisia eroavaisuuksia on käytännön ja todellisuuden välillä? Työ tuo toivottavasti esiin taidekohteiden suurimmat markkinoinnin kehittämisen kohteet, sekä antaa myös työkaluja siihen, miten vallitsevaa tilannetta voidaan parantaa.

Taidekohteella tai taideorganisaatiolla tarkoitan tässä työssä organisaatioita, jotka tarjoavat suurelle yleisölle taide-elämyksiä. Taide on jaoteltu eri taiteen osa-alueisiin Taiteen keskustoimikunnan (www.taiteenkeskustoimikunta.fi) jaottelun mukaisesti: elokuvataide, kirjallisuus, kuvataide, lastenkulttuuri, mediataide, monitaide, muotoilu, näyttämötaide, rakennustaide, sirkustaide, säveltaide, tanssitaide ja valokuvataide. Edellä mainitusta luettelosta lastenkulttuuria, mediataidetta sekä monitaidetta en ole huomioinut omina kategorioinaan, vaan ne olen sisällyttänyt muihin taiteen aloihin. Lisäksi olen kirjallisuuden ja elokuvataiteen jättänyt kokonaan pois.

Materiaalin keruu kohteista tapahtui sähköpostitse lähetetyllä kysymyslomakkeella, jonka kohdistin kunkin taideorganisaation markkinointihenkilölle. Saatuja tuloksia analysoimalla pyrin nostamaan esiin oleelliset asiat ja tekijät, jotka vaikuttavat markkinoinnin tietotaitoon taidetta tarjoavissa kohteissa.

Markkinointiosaamista ei Suomessa ole paljon selvitetty taidetta tarjoavissa kohteissa. Hilka Sorjonen on tutkinut Turun kaupunginorkesterin markkinaorientaatiota ja todennut, että asiakas- ja kilpailijatiedon luomiseen ei esitystaideorganisaatiossa ole yleensä sidottu resursseja. Näin ollen ei myöskään markkinatiedon levittämiseen eikä toimintojen koordinointiin kiinnitetä erityistä huomiota. (Sorjonen 2004, 183). Klassisen musiikin kolmen eri festivaalin markkinointia on pro gradu -työssään puolestaan tutkinut Riina Ikonen (Ikonen 2005), mutta laajempaa yleispätevää tutkimusta taidetta

tarjoavien kohteiden markkinointiosaamisesta ja se tasosta ei ole tietääkseni Suomessa tehty.

Tämän opinnäytetyön toivon toimivan keskustelunavauksena, joka pyrkii antamaan hyvän kokonaiskuvan markkinointiosaamisen tasosta suomalaisissa taideorganisaatioissa tällä hetkellä. Se pyrkii vastaamaan myös siihen, *miksi* tilanne on sellainen kuin on. Toivottavasti tämä työ omalta osaltaan saa asian nousemaan keskustelunaiheeksi taidekohteissa, ja muuttamaan vallitsevan tilanteen paremmaksi, jos aihetta tähän ilmenee.

2 Markkinointiosaaminen ja markkinointikyvykyys

Tässä luvussa käyn läpi miten markkinointiosaaminen ja -kyvykyys määritellään, ja mitä osaamisalueita se pitää sisällään. Tuon esiin myös niitä erityispiirteitä, miten nonprofit-organisaatioiden markkinointi, mitä useat taidekohteet ovat, eroaa yritysten harjoittamasta markkinoinnista. Luvun lopussa luon viitekehyksen sille markkinointiosaamismääritelmälle, jota käytän lähtökohtana kartoittaessani markkinointiosaamista taidekohteissa.

2.1 Markkinointiosaamisen ja -kyvykyyden määritelmiä

Anne Äyväri on tutkinut verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykyyttä. Pienyritysten markkinointiosaamisessa ja -kyvykkydessä on paljon yhtäläisyyksiä taidekohteiden markkinointiosaamiseen: pieni koko, tarve verkostoitua ja hakea tietotaitoa oman organisaation ulkopuolelta omien rajallisten resurssien vuoksi. Anne Äyväri tarkoittaa markkinointikyvykkyydellä yrityksen osaamista ja halua suorittaa tarvittavat toiminnot käytettävissä olevia voimavaroja yhdistelemällä siten, että asetetut päämäärät saavutetaan. Hänen mallinsa mukaan verkottuneen pienyrityksen markkinointiosaamisen komponentit voidaan jakaa kahteen päätasoon: yritystasoon sekä yrittäjän henkilökohtaisiin markkinointikyvykkyysiin. Yritystaso jakautuu neljään osa-alueeseen: toimintaympäristön osaaminen, markkinoinnin strateginen osaaminen, toimintojen koordinointi sekä operationaalinen osaaminen. Yrittäjän henkilökohtaisiin

kyvykkyyksiin taas kuuluu visiointikyky, omien ja muiden toimijoiden kokemusten hyödyntämiskyky sekä sosiaalinen kyvykkyys. (Äyväri 2002, 169–170).

Möller ja Anttila korostavat markkinoihin ja markkinointiin liittyvän osaamisen holistisuutta. Heidän mielestään markkinoinnin yhteydet strategiseen johtamiseen ja toimintojen integrointiin tulee mieltää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Heidän mukaansa markkinointiosaamisen kenttään kuuluu toimintaympäristöön liittyvä tuntemus (toimintaympäristö, kilpailijat ja asiakkaat) sekä yrityksen johtamiseen ja toimintaan liittyvän kentän tunteminen (liiketoimintastrategia, toimintojen integrointi, markkinoinnin johtaminen sekä operatiivinen johtamisjärjestelmä) (Möller ja Anttila 1987, Äyväri 2002, 47–48 mukaan).

McKeen analyysin mukaan markkinointitaitojen ryhmään kuuluvat tietojen hankinta asiakkaista, kilpailijoista ja toimialan trendeistä, markkinoinnin suunnittelutaidot sekä neljään kilpailukeinoon (tuote, hinta, saatavuus ja promootio) liittyvät toimenpiteiden toteuttamistaidot. Kyky johtaa organisaation imagoa sekä mainonnan että suhde- ja tiedotustoiminnan keinoin kuuluu markkinointiviestinnän osaamisen piiriin (McKeen, 1992, Äyväri 2002, 48 mukaan).

Ylikortes (1997, 49, Äyväri 2002, 51 mukaan) esittää markkinointiosaamisen yrityksen ja sen työntekijöiden kyvykkyydellä suunnitella ja toteuttaa markkinointiin liittyviä tehtäviä niin, että yritys pystyy luomaan ja ylläpitämään kilpailuetuja niillä resursseilla, joita yrityksellä on käytettävissä. Hänen mielestään:

”Markkinasuuntautuneessa yrityksessä vallitsee markkinoita ja erityisesti asiakkaita korostava ajattelutapa ja yrityskulttuuri, jonka tulisi a) ulottua kaikkiin toimintatapoihin ja henkilöihin, b) tähdätä informaation hankinnan avulla markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden parempaan ja syvällisempään ymmärtämiseen, sekä tämän ymmärryksen levittämiseen yrityksen sisällä ja hyödyntämiseen liiketoiminnassa, c) ohjata sekä strategista että taktista suunnittelua, päätöksentekoa ja toteutusta ottaen huomioon yrityksen kilpailijat sekä d) ilmetä ja konkretisoitua liiketoiminnan ja markkinoinnin toteutuksen kautta kilpailuetuna.” (Ylikortes 1997, 28, Äyväri 2002, 52 mukaan).

Hän kiteyttää markkinointiosaamisen neljään kenttään: asiakasosaamiseen, kilpailija-osaamiseen, jakeluosaamiseen sekä markkinoinnin operatiiviseen toteutukseen liittyvään osaamiseen. (Äyväri 2002, 51–52)

Vorhes, Harker ja Rao (1999) käyttävät kuutta komponenttia määrittämään markkinointikyvykkyyden: markkinointitutkimus, tuotekehitys, hinnoittelu, jakelukanavan johtaminen, markkinointiviestintä sekä markkinoinnin johtaminen (Vorhes, Harker ja Rao, 1999 Äyväri 2002, 55 mukaan).

Markkinasuuntautuneisuuden ja yrityksen menestymisen välistä suhdetta on tutkittu paljonkin viimeisen kymmenen vuoden aikana. Joidenkin tutkijoiden mukaan markkinasuuntautunut yritys keskittyy asiakkaita ja kilpailijoita koskevan tiedon hankintaan, sen levittämiseen koko yritykseen sekä tiedon hyödyntämiseen toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Voidaankin nostaa esiin markkinasuuntautuneisuus-käsitteen kolme osa-aluetta: asiakassuuntautuneisuus, kilpailijasuuntautuneisuus sekä yrityksen toimintojen koordinointi. (Äyväri 2002, 15)

Kohlin ja Jarowskin mukaan markkinointisuuntautunut yritys keskittyy asiakkaita ja kilpailijoita koskevan tiedon hankintaan, sen levittämiseen koko yritykseen sekä tiedon hyödyntämiseen toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa; Tzokas ym (1999) tutkimuksen mukaan uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen, myyntitavoitteiden saavuttamiseen, suhdetoimintaan, tehokkaiden hinnoittelumenetelmien käyttöön, imagoon ja mainontaan liittyvät markkinointikyvykkyydet vaikuttavat merkittävästi yrityksen menestykseen. Ne yritykset, joiden markkinointikyvykkyyks- ja/tai markkinointiorientaatio on korkea, arvioivat myös oman markkinointiosaamisensa paremmaksi (Tzokas ym. 1999 Äyväri 2002, 64–65 mukaan).

Narver ja Slater (1990) katsovat, että markkinasuuntautuneisuus on yrityksen kulttuuri, joka luo tehokkaasti asiakkaille kilpailijoita enemmän arvoa tuottavaa toimintaa, ja sen myötä syntyy toistuvasti parempia liiketoiminnan tuloksia. He esittävät, että markkinasuuntautuneisuus-käsite sisältää kolme osa-aluetta: asiakassuuntautuneisuus, kilpailijasuuntautuneisuus ja yrityksen toimintojen koordinointi (Narver ja Slater 1990 Äyväri 2002, 15 mukaan).

Narver ja Slater (1990, 28–30) kehittivät mittariston markkinaorientaation mittaamiseksi ja tutkivat empiirisesti markkinaorientaation vaikutusta liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Markkinaorientaatiolla oli huomattava positiivinen vaikutus kannattavuuteen (Sorjonen 2004, 23).

2.2 Kulttuurin markkinoinnin erityispiirteitä

Taidetta tarjoavat kohteet ovat usein ns. nonprofit-kohteita, joiden päätavoite ei ole liikevoittoon pyrkiminen, kuten liikeyrityksillä. Asettaako tämä markkinoinnille ja sen suunnittelulle erityisiä haasteita, ja onko tällaisten kohteiden ylipäättään mahdollista tehdä markkinointia?

Pirjo Vuokon mukaan nonprofit-organisaatioiden eli voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toiminta perustuu mission toteuttamiseen, eikä niinkään taloudellisten tavoitteiden maksimoimiseen. Tuotteiden sijaan markkinoille tarjotaan palveluja tai ajattelumalleja. Lisäksi niiden toiminta, ja saavutusten arviointi, poikkeaa voittoa tavoittelevista organisaatioista. Vapaaehtoisilla on näiden kohteiden toiminnassa suuri merkitys. Vaikka päätavoitteena ei ole liikevoitto, se ei merkitse sitä, ettei myös taloudellisia tavoitteita olisi. Niitä kyllä on, mutta se on kulujen kattamista, alijäämän minimointia, tai mahdollisesti myös rahallisen ylijäämän saavuttamista. Jos ylijäämää tulee, sitä ei jaeta omistajille, vaan käytetään organisaation toiminnan edistämiseen. (Vuokko 2004, 20–25).

Hillin mukaan taiteiden markkinointi poikkeaa voittoa tavoittelevista organisaatioista erityisesti siinä, että taiteiden avulla myydään kokemuksia ja elämyksiä. Lisäksi taiteen markkinoinnin päämääränä eivät ole lyhytaikaiset taktiset ja markkinointiviestinnälliset pyrkimykset lisätä myyntiä, vaan luoda pitkäkestoisia asiakassuhteita, jotka takaavat organisaatioiden toiminnan ja mission toteuttamisen. (Hill 1995, xii–xiii)

Vuokko tekee erottelua jakamalla markkinoinnin asiakaslähtöiseen ja organisaatiolähtöiseen. Asiakaslähtöisessä lähdetään liikkeelle kohderyhmän tarpeista, joista täytyy olla saatavilla tarpeeksi tietoa, jotta niihin osataan reagoida. Organisaatiolähtöisen ajattelun pohjana on organisaation tarpeiden pohjalta suunniteltu toiminta ja palvelut, jotka tyydyttävät sellaisenaan asiakkaiden tarpeet, eikä yksityiskohtaista tietoa asiakkaiden tarpeista tarvita. Tämän jaottelun mukaan kulttuurikohteet harjoittavat etupäässä organisaatiolähtöistä markkinointia, koska ne tarjoavat omaa valmista tuotettaan markkinoille, ja toivovat sen tavoittavan sisältönsä ansiosta tarpeeksi asiakkaita. (Vuokko 2004, 67)

Markkinaorientaation omaksuminen ei edellytä kuitenkaan taiteellisista tavoitteista tinkimistä. Markkinaorientaatio mahdollistaa myös taideorganisaatioille tärkeän innovoinnin. Sorjosen tutkimuksen mukaan voidaan väittää, että voittoa tavoittelevien liikeyritysten yhteyteen luotu käsite markkinaorientaatio, soveltuu hyvin voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden yhteyteen (Sorjonen 2004, 188–189).

2.3 Taiteen markkinoinnin suunnittelusta

Miksi pitäisi markkinoida? Markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan. Sillä pyritään tekemään tuotteet ja palvelut tunnetuksi, sekä herättämään asiakkaan kiinnostus tarjottavaa tuotetta tai palvelua kohtaan.

Kokemukseni mukaan markkinoinnin suunnittelun tarkoituksena on auttaa yritystä tai organisaatiota menestymään toimissaan siten, että sen avulla kohde pystyy ennakolta määrittämään sen millaisille tuotteille markkinoilla on kysyntää, ja millaiselle segmentille ja kohderyhmille tuotetta kannattaa tarjota.

Vuokon mukaan nonprofit-organisaation markkinoinnin suunnitteluprosessiin kuuluvat tilanneanalyysi, ongelmien ja mahdollisuuksien havaitseminen, tavoitteiden määrittely, markkinoinnin strategisten päätösten tekeminen, taktinen suunnittelu, budjetointi, aikataulujen tekeminen ja markkinoinnin valvonta. (Vuokko 2004, 122–123).

Philip Kotler ja Joanne Scheff ovat tutkijoita, joiden näkemyksen mukaan taideorganisaatioissa ja niiden toiminnassa tulee väistämättä suuria muutoksia. Jos näihin muutoksiin pystytään varautumaan hyvällä strategisella suunnittelulla, tehokkaalla toimeenpanolla ja arvioinnilla, voi tästä muutoksesta tulla tuottoisa. Taidekohteiden viestinnän painopiste on muutettava yleisöön. Pelkästä tuote-keskeisestä ajattelusta on siirryttävä yleisön tarpeisiin ja mieltymyksiin. (Kotler & Scheff 1997, 23–25)

Yksityisellä sektorilla parhaat markkinointipäälliköt ovat niitä, jotka tuntevat asiakkaansa ja kilpailijansa hyvin. He tekevät säännöllistä kuluttajatutkimusta sekä käyttävät tätä tietoa hyväkseen tehdessään markkinointisuunnitelmia. (Kotler & Scheff 1997, 38). Myös taidesektorilla markkinoinnin suunnittelun täytyy lähteä asiakkaan

näkemyksistä, tarpeista ja haluista – ei organisaatiosta. Tämä edellyttää sitä, että taideorganisaatio tutkii systemaattisesti yleisön tarpeita, haluja, näkemyksiä sekä asenteita, mieltymyksiä ja tyytyväisyyttä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että taiteellisesta tasosta pitäisi tinkiä. (Kotler & Scheff 1997, 34)

Markkinoinnin aloituspiste on tutkiminen. Tutkimuksella on merkittävä rooli asiakaskunnan ja sen käyttäytymisen ymmärtämisessä, ja tätä kautta markkinointistrategioiden suunnittelussa. (Scheff 2007, 143).

Kaikista tärkein yksittäinen tekijä taideorganisaation markkinoinnissa on viestiä taiteen tuottamaa elämystä (Kotler & Scheff 1997, 189). Ja se markkinoija, joka pystyy markkinointistrategioissaan tällaisilla viesteillä tavoiteltua kohderyhmää koskettamaan, tulee menestymään (Scheff 2007, 10).

Jotta markkinoinnin tehoa ja onnistumista voidaan arvioida, pitää tuloksiin liittyvien kriteereiden olla mitattavia. Nonprofit-kohteet tavoittelevat markkinoinnillaan hieman toisenlaisia päämääriä kuin yritykset. Taidekohteet mittaavat menestystään sellaisilla faktoilla kuin asiakaskunnan kasvu, yleisön koko, arvostelujen määrä medioissa, artistin keikkojen määrät, asiakkaiden käyntien tiheys jne. (Kotler & Scheff 1997, 48).

Täytyy kuitenkin muistaa, että markkinointi on vain nimettyjä *keinoja* saavuttaa *organisaation* tavoite. Se on työkalu – filosofiaan kääritty prosessi ja valikoima työkaluja – joka auttaa organisaatiota tekemään mitä *se itse* haluaa tehdä. Markkinoinnin käyttämistä ja asiakasorientaatiota ei saa koskaan ajatella päämäärinä – ne ovat vain keinoja päämäärien saavuttamiseksi (Kotler & Andreasen 1995, 58).

2.4 Yhteenveto: Kulttuurikohteen markkinointiosaamisen viitekehys

Tutkimuksissa nonprofit-kohteiden markkinointiosaamisessa nousee voimakkaasti esiin asiakasosaaminen, asiakkaan tai asiakaskunnan perusteellinen tunteminen, sillä taidekohteet ”myyvät” pääasiassa omaa missiotaan, joka pitää tehdä asiakkaiden keskuudessa houkuttelevaksi ja haluttavaksi. Yritystoiminnassa on toisin. Siellä tuote muokataan sellaiseksi, jollaisia asiakkaat haluavat ostaa. Myös kilpailijaosaaminen,

tuotekehittely, markkinointiviestinnän suunnittelu sekä sen johtaminen ja koordinointi, ovat tärkeitä.

Markkinoinnin suunnittelu on monivaiheinen prosessi, joka sisältää mielestäni seuraavat vaiheet:



Kuvio 1. Markkinoinnin suunnittelun prosessi

Eri tutkijat painottavat eri asioita, ja määritelmät markkinointiosaamisesta ja -kyvykkyydestä vaihtelevat (taulukko 1).

Taulukko 1. Kooste tutkijoiden markkinointiosaamisen määreistä

MIDDLETON&LONG (1990, 337) työnantajan määretoiveet markkinointi- henkilölle	THOMAS (1984, ref. Middleton & Long, 1990) markkinointi- päällikön taidot ja kyvyt	CONANT & MOKWA & VARADARAJAN (1990); MCKEE & MOKWA & VARADARAJAN (1992) markkinointikyky	VORHIES & HARKER & RAO (1999) markkinointi- kyvykkyys
<ul style="list-style-type: none"> • kommunikointi • luovuus • analyttiset taidot • laskutaito • sinnikkyyys • yrittäjähenkisyys • oma-aloitteisuus • organisointikyky • suunnittelu • myyntitaidot 	<ul style="list-style-type: none"> • suunnittelutaidot • ympäristötietoisuus • kyky organisoida • segmentointi – kyvykkyys tuotekehittelyyn • käyttäytymisen analysointikyky • markkinatutkimusten tilaamiskyky • tietojen analysointikyky • uudistusten johtamiskyky • strateginen ajattelukyky • myynnin, markkinoinnin ja tuotannon johtamiskyky • kyky ottaa markkinointimixistä kaikki irti • osastovälisten yhteistyön ja konfliktien selvitys-kyky • taloudenhallinnan kyky • ymmärtää yrityksen pitkän tähtäimen mielenkiinnon kohteita 	<ul style="list-style-type: none"> • markkinoinnin suunnittelukyky • kyky kontrolloida ja arvioida markkinointitoimintoja • hintatietoisuus • tuotteen laadun kyvykkyys • palvelun laatu • kyky varioida palvelun tarjoomia • paikanmäärittämis- / saatavuus/jakelu • myynninedistämiskyky • mainonnan tehokkuus, PR-tehokkuus, image • markkinoiden määrittämiskyky = tieto asiakkaista, kilpailijoista, teollisuuden trendeistä 	<ul style="list-style-type: none"> • markkinatutkimus • hinnoittelu • tuotekehitys • jakelu • myynninedistäminen • markkinoinnin johtaminen

Merkille pantavaa on, että analyttisille ja suunnittelutaidoille on kysyntää. Erityisesti asiakkaan, mutta myös kilpailijoiden perusteellinen tunteminen on erittäin tärkeää.

Mutta myös hinnoitteluun, jakeluun sekä markkinoinnin suunnitteluun, operatiiviseen toteutukseen ja koko prosessin johtamiseen liittyvä osaaminen.

Tässä työssäni keskitän markkinointiosaamisen viitekehyksen ja painotuksen taidekohteissa kolmeen pääkategoriaan: **toimintaympäristön osaamiseen, markkinoinnin strategiseen osaamiseen** sekä **operatiivisten toimintojen johtamisen osaamiseen**. Nämä ovat niitä kokonaisuuksia, jotka nousevat eri tutkijoilla esiin markkinointiosaamisen määritelmässä. Kunkin pääkategorian alla on muutamia tekijöitä, joiden kautta asiaa kartoitan. Koska haluan mahdollisimman laajan yleiskuvan taidekohteiden markkinointiosaamisesta, en sen vuoksi halua keskittyä vain yhteen kategoriaan tai sen osatekijään, esim. asiakasosaamiseen, joka sinänsä olisi hyvin merkittävä ja mielenkiintoinen asia selvittää.

Taidekohde tai taideorganisaatio

Taidekohteen määrittelen tässä siten, että valitut kohteet tai organisaatiot tarjoavat aisteilla havaittavia elämyksiä jossakin taiteen lajissa, ja ne on tarkoitettu julkiselle yleisölle. Taiteen keskustoimikunta jaottelee taidelajit seuraavasti: elokuvataide, kirjallisuus, kuvataide, lastenkulttuuri, mediataide, monitaide, muotoilu, näyttämötaide, rakennustaide, sirkustaide, säveltaide, tanssitaide ja valokuvataide.

Yksittäisten taidekohteiden etsimiseen olen säveltaiteessa käyttänyt lähteenä Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n nettisivulla julkaistua jäsenorkestereiden luetteloa (www.sinfoniaorkesterit.fi), näyttämö- ja tanssi-taiteessa Teatterin Tiedotuskeskuksen teatterihaun antamaa luetteloa teattereista (www.teatteri.org), www.museot.fi-tietokannan kautta taidemuseot-haulla antamaa luetteloa taidemuseoista sekä Sirkuksen tiedotus-keskuksen luetteloa sirkusryhmistä. Luettelot olen käynyt läpi menemällä kunkin toimijan nettisivulle, ja poiminut ko. organisaatioista sen henkilön sähköpostiosoitteen, jonka vastuualueeseen kuuluu markkinointi, aina kun sellainen on ollut löydettävissä. Jos markkinoinnista vastaavaa henkilöä en nettisivulta löytänyt,

yrityksen sivuilta löytää toisen esim. tiedottamisesta vastaavaan henkilön, sillä hän saataisi olla tekemisissä myös markkinoinnin kanssa. Pienemmissä organisaatioissa löytyi usein vain yksi sähköpostiosoite. Muiden taiteiden kohteita olen kartoittanut netistä yksittäisillä sanahauilla. Lopullisista kysymyslomakkeen saajista jätin pois tapahtumat, esim. vain kerran vuodessa toteutettavat musiikkitapahtumat. Tällä rajauksella olen halunnut varmistaa sen, että organisaatiolla on jo ehkä vakiintuneempaa ja jatkuvampaa markkinoinnin suunnittelua, kun vain yksittäisen projektin markkinoinnin suunnittelu.

Markkinoinnin suunnittelun perusvaiheet, edellä mainitut lähteet ja tutkimukset markkinointiosaamisen määritelmästä sekä taidekohteet, ja niiden markkinoinnilliset erityistarpeet huomioiden, olen laatinut taidekohteiden markkinointiosaamiselle viitekehyksen ja painopisteet, joiden pohjalta kartoitan markkinointiosaamista taidekohteissa (kuvio 2):



Kuvio 2. Taidekohteiden markkinointiosaamisen viitekehys

Toimintaympäristössä suurin painoarvo on asiakastuntemuksella, sillä ilman riittävän hyvää asiakkaiden tuntemusta on mahdotonta suunnitella tarpeeksi kohdennettua ja osuvaa markkinointia ja markkinointiviestintää.

Oman kokemukseni mukaan markkinoinnin strategisen osaamisen kohdassa analysointikyky on merkityksellisintä. Tutkimukset, ja niiden analysointi sekä niistä tehtävät johtopäätökset, ovat suunnitelmien peruskivi, johon strategia nojaa.

Operatiivisen osaamisen kohdassa toteutusten hyvä organisoinnin hallinta, niin sisäisesti kuin ulkoisesti, on merkityksellistä onnistuneen lopputuloksen saamiseksi.

3 Minkälaista markkinointiosaamista taidekohteissa on?

Tällä kartoituksella haluan selvittää, mitä taidetta tarjoavat organisaatiot itse pitävät markkinointina ja minkälainen asenne heillä siihen on. Lisäksi haluan selvittää kuinka kokonaisvaltaista ja määrätietoista markkinointiprosessin toteutus käytännössä on.

Selvitän asiaa kysymällä taidekohteiden markkinointia hoitavan henkilön markkinoinnin koulutusta, sitä tehdäänkö kohteessa asiakas- ja kilpailijakentän tutkimuksia ja niiden analysointia, minkälainen on markkinoinnin suunnittelutaito, ja miten toteutus on organisoitu sekä siihen, miten näitä toimenpiteitä seurataan ja kehitellään jatkossa. Taidekohteet ovat usein ns. nonprofit-organisaatioita, ja tämäntyyppisten kohteiden markkinoinnin tavoitteet ovat hieman toisentyypinen kuin liiketoimintaa harjoittavien yritysten. Taidekohteiden markkinointiviesteissä yleisölle korostuu elämyksellisyys ja tavoitteena on esim. yleisön koko.

Markkinointiosaaminen käsitetään laajaksi kokonaisuudeksi, jossa oman ja kilpailijoiden toimintaympäristön, sekä oman asiakaskunnan tarpeiden ja toiveiden tunteminen on ehdoton edellytys. Näiden asioiden hyvä tuntemus luo ne peruslähtökohdat, joista markkinoinnin strategioita lähdetään suunnittelemaan. Miten hyvin tämä pohjatyö on taidekohteissa tehty, ja miten suunnitelmallista, tavoitteellista ja mitattavia suunnitelmat tavoitteiden toteuttamiseksi ovat? Markkinointi edesauttaa taidekohteiden menestymistä taiteellisen tason kärsimättä, kuten Hilkka Sorjosen tutkimus on osoittanut. Mikäli tietotaitoa tällä saralla kaivataan, niin mihin markkinoinnin osa-alueisiin koulutus kannattaisi kohdistaa?

4 Kartoitusprosessi ja aineiston keräämisen menetelmä

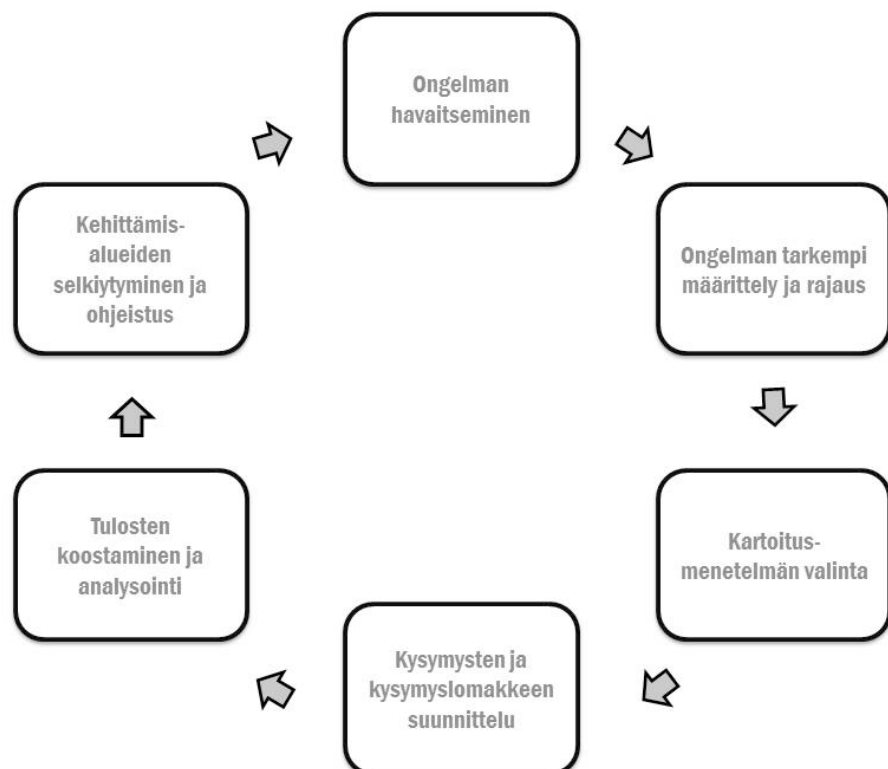
4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategianani on kartoittaa mahdollisimman suurella otannalla taidetta tarjoavien organisaatioiden tai ryhmien markkinointia hoitavien henkilöiden markkinoinnillista osaamista sekä valtakunnallisesti että taidelajeittain.

Jotta kartoituksessa päästäisiin konkreettisiin ja hyödyllisiin kehittämiskäsitteisiin, seuran tässä kartoituksessa tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia, jossa

lopputuloksena saadaan aikaan jonkinlainen muutos. Prosessissa määritellään kohde ja tarkempi kehittämistehtävä sekä rajataan kehittämisen alue (Ojasalo ym. 2009, 25). Tämän työn tavoitteena on löytyä taidetta tarjoavien kohteiden markkinointia hoitavien henkilöiden tekemisistä ne osa-alueet, joista heillä puuttuu tietotaitoa, ja antaa heille konkreettisia ohjeita asian parantamiseksi.

Tutkimuksellisen kehittämistyön kaltainen prosessi etenee työssäni seuraavasti:



Kuvio 3. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi tässä työssä

Aineiston keräämisen menetelmänä käytän sähköistä kyselyä siksi, että haluan kartoittaa vallitsevaa tilannetta yleisellä tasolla mahdollisimman kattavasti. Yritän löytää yleistettäviä syy–seuraus-suhteita valittuihin kysymyksiin taidekohteiden taustatietoja ja heiltä saatuja vastauksia analysoimalla. (Hirsjärvi ym 1997, 128.)

Toiseksi kartoitukseen mukaan valitut henkilöt on tarkkaan määriteltä (Hirsjärvi ym 1997, 128): taidetta tarjoava kohde ja siellä markkinoinnista vastaava tai markkinoinnin parissa työskentelevä henkilö. Kussakin taidekohteessa kyselyn sai vain

yksi henkilö, vaikka markkinoinnin parissa työskenteleviä kohteessa olisi ollut useampia.

Koska tutkittavat asiat ovat mitattavia joko määrällisesti, laajuudeltaan tai taide-lajeittain, puoltaa sekin aineiston keräämistä laajemmalla otannalla kyselymuotoisena. (Hirsjärvi & Hurme, 27).

4.2 Empiirisen tutkimuksen kulku

Kartoitus tehtiin sähköpostitse lähetetyllä kyselylomakkeella. Kyselyn sai 280 henkilöä, joista jokainen työskentelee eri taidekohteessa. Mukana oli orkestereita, taidemuseoita, tanssiryhmiä, teattereita, sirkuksia, valokuvataidetta tarjoavia kohteita, designin sekä rakennustaiteen kohteita. Kysely lähti lähes kaikkiin löytämiini taidekohteisiin, koska halusin kartoittaa taidekentän yleistä markkinoinnin koulutuksen ja osaamisen tasoa.

Taustoittavia kysymyksiä oli monia, sillä halusin selvittää eroaako markkinointiosaamisen taso taidelajien kesken, onko markkinointiosaaminen erilaista, jos kohde on kooltaan suuri tai pieni tai organisaatio iältään nuori tai vanha.

Kyselylomakkeessa oli sekä standardoituja yksittäisiä kysymyksiä, monivalinta-kysymyksiä, asteikkoihin perustuvia kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä halusin antaa vastaajille mahdollisuuden kertoa asioista omin sanoin. Saattoihan olla, että lomakkeessa oli termejä, joita kaikki eivät mieltäisi samoin, ja siksi halusin avata asiaa avoimilla kysymyksillä. Saatujen vastausten kautta saisin asiaan selvyuden. Esimerkiksi toiset eivät halua puhua markkinoinnista, vaan sen sijaan tiedottamisesta tai yleisösegmenttien sijaan puhutaan saavutettavuudesta, ja sponsori-sanan sijaan halutaan käyttää yhteistyökumppania (Halonen 2011, 51). Avoimet vastaukset myös auttavat mahdollisesti monivalintatehtäviin annettujen poikkeavien vastausten tulkinassa (Hirsjärvi ym 2003, 188).

Miksi tällainen lähestymistapa ja minkälaisia haasteita minulla oli odotettavissa? Taidekentällä vallitsevan yleisen markkinointiosaamisen tason kartoittamiseksi en nähnyt mitään muuta järkevää tapaa, kun lähettää kysely niin monelle taidekohteelle kun mahdollista. Kokonaisuutena prosessi oli työläs. Suurin ponnistus oli löytää, ei

niinkään oikeat kohteet, vaan oikea henkilö taidekohteen nettisivulta. Hyvin usein netistä ei markkinoinnista vastaavaa henkilöä löydy, jonka jälkeen lähdin etsimään henkilöluettelosta (jos sellainen luettelo oli löydettävissä), mahdollisesti toisella nimikkeellä, mutta markkinoinnin parissa työskentelevää kontaktia. Aikaa vierähti useampi ilta.

Haastavaa tällaisessa kartoituksessa on ensinnäkin se, miten saadaan taideorganisaatiossa työskentelevät henkilöt innostumaan markkinointiaiheiseen kartoitukseen vastaamisesta. Vaikka kysely lähti markkinoinnista vastaaville henkilöille, oletin taidekentällä vallitsevan edelleen paljon markkinointivastaisuutta. Odotin mielenkiinnolla tuloksia, sillä halusin nähdä välittyikö oletukseni vastauksista.

Toiseksi, epäilin kyselynsaajien joukossa olevan useita henkilöitä, jotka ovat markkinoinnin kanssa tekemisissä vain satunnaisesti. Haasteellista oli saada muotoiltua kysymykset niin, että ne olisivat kaikille ymmärrettävissä. Markkinointistrategian ja markkinointisuunnitelman välinen ero menee markkinoinnin parissa työskenteleviltäkin joskus sekaisin, miten sitten vain hieman markkinointia hoitanut henkilö voi eroavaisuuden ymmärtää?

Kolmas haaste on markkinoinnin laaja-alaisuus. Vaikka tutkimusta on rajattu tiettyihin markkinoinnin osa-alueisiin, se sisältää silti paljon tietotaitoa. Olen kuitenkin tietoisesti halunnut pitää aiheen laajana. Tämän vuoksi monet kysymykset ovat melko pinnallisia. Tavoitteenani on taidekentän markkinointiosaamisen hyvä kokonaiskuva mieluummin kuin jonkin yksittäisen markkinoinnin osa-alueen syvä analyysi.

4.3 Aineiston analysointi

Vastaukset antavat juuri halutunlaisen ja perustavaa laatua olevan kokonaiskuvan Suomen taidetta tarjoavan organisaation markkinointia hoitavan henkilön markkinointiosaamisesta.

Kysymyslomakkeessa oli useita kohteen taustaa kartoittavia kysymyksiä, mutta ei niinkään perinteisiä mies/nainen, ikä, tulotaso -kysymyksiä, sillä näillä seikoilla ei tässä kartoituksessa ole merkitystä. Mutta kylläkin koulutuksella, erityisesti markkinoinnin

koulutuksella, onhan kyselyn vastaaja markkinoinnin parissa työskentelevä henkilö. Vastauksia suodattamalla haluan selvittää minkälaisia eroja eri taustamuuttujat antavat. Muita taustamuuttujia ovat mm. organisaation koko, ikä, sijainti ja se kuuluuko kohde valtion osuuksia saavien piiriin vai ei? Ja erityisesti minua kiinnostaa se, mitä taiteen parissa työskentelevät itse pitävät markkinointiin kuuluvina asioina. Ja pidetäänkö markkinointia ylipäättään tärkeänä ja hyödyllisenä? Onko se välttämätön paha vai suunnitellaanko sitä määrätietoisesti ja pitkäjänteisesti? Asenne tutkimuksiin, asiakkaiden tarpeiden kartoittamiseen ja kilpailijaseurantaan, kuten myös siihen miten markkinoinnin operatiivinen hoitaminen tapahtuu, selviää jollakin tasolla tässä kartoituksessa.

Toivon, että pystyisin kyselyn vastauksia analysoimalla luomaan kuvan nykytilanteesta sekä henkilötasolla että organisaaatiotasolla, ja peilaamaan sitä tulevaisuuden kuvaan, mikäli tiettyjä markkinoinnin osa-alueita kehitetään.

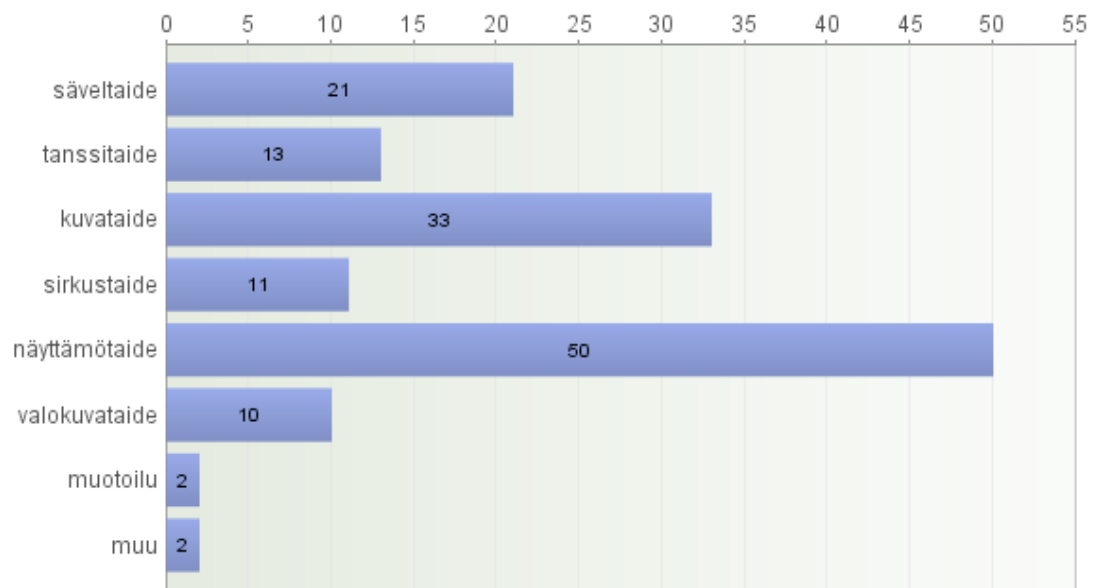
5 Kohteiden markkinointiosaamisen arviointi

5.1 Vastaajien taustaa

Kyselyn sai 280 taidetta tarjoavan kohteen markkinointia hoitavaa henkilöä. Kyselyn saajaksi valitsin organisaation nettisivuilta henkilön, jonka vastuualueena on markkinointi. Jos markkinoinnista vastaavaa henkilöä ei suoraan löytynyt, valitsin kohteen organisaatiosta sen henkilön, jonka katsoin muutoin olevan sopivin kyselyn vastaajaksi.

Vastauksia sain 116 kpl, jolloin vastausprosentti kyselyyn on 41. Taidelajeittain vastaukset jakaantuivat oheisen kuvion mukaisesti (kuvio 4). Tuloksessa on huomioitava se, että jotkut organisaatiot toimivat usealla taiteen alalla, minkä vuoksi numerojen yhteenlaskettu summa ylittää saatujen vastausten määrän 116 kpl.

Taidelajit

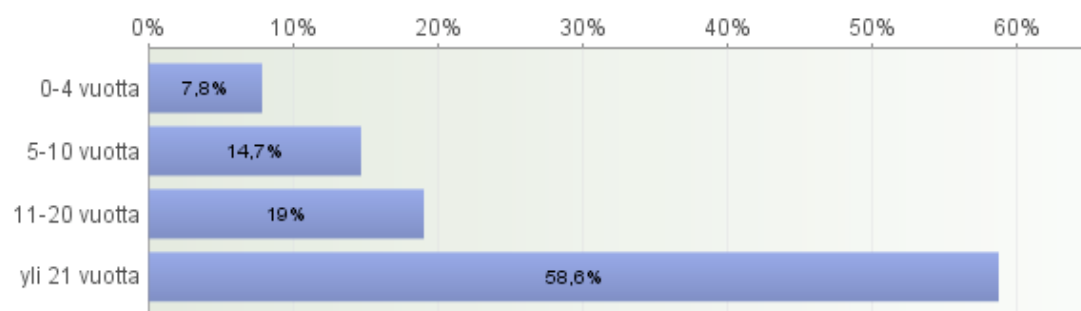


Kuvio 4. Kyselyyn vastanneet taidekohteet taidelajeittain, vastanneiden määrä 116 kpl

Vastaukset jakaantuvat mukavasti eri taidelajien kesken. Ainoastaan rakennustaiteen edustajilta en saanut vastauksia.

Organisaation ikä

Suurin osa vastanneista organisaatioista on ollut toiminnassa jo pitkään (kuvio 5), mikä on kartoituksen lopputuloksen kannalta hyvä asia, sillä jo pitempään toimineissa kohteissa markkinoinnin suunnittelun ja organisoinnin voi olettaa saavuttaneen jo tietyn vakiintuneen toimintatavan.

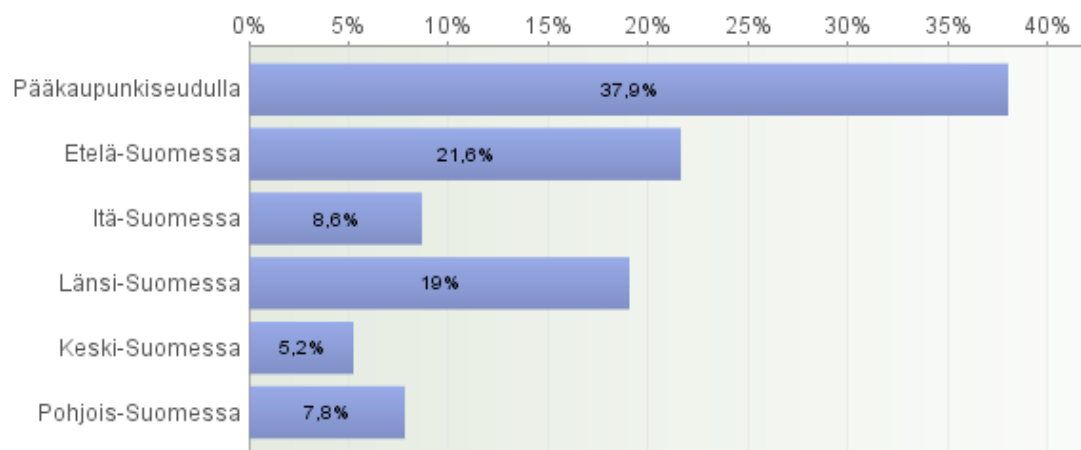


Kuvio 5. Taidelaitoksen toimintaikä, prosenttia vastaajista

Yli 21 vuotta toimineista kohteista kolmannes oli teattereita, kolmannes taidemuseoita ja neljännes orkestereita. Merkillepantavaa oli, että vastanneista pisimpään toimintaa on ollut orkestereilla, sillä jopa 94 % vastanneista on toiminut jo yli 21 vuotta ja nuorimmatkin vähintään 11 vuotta.

Sijainti

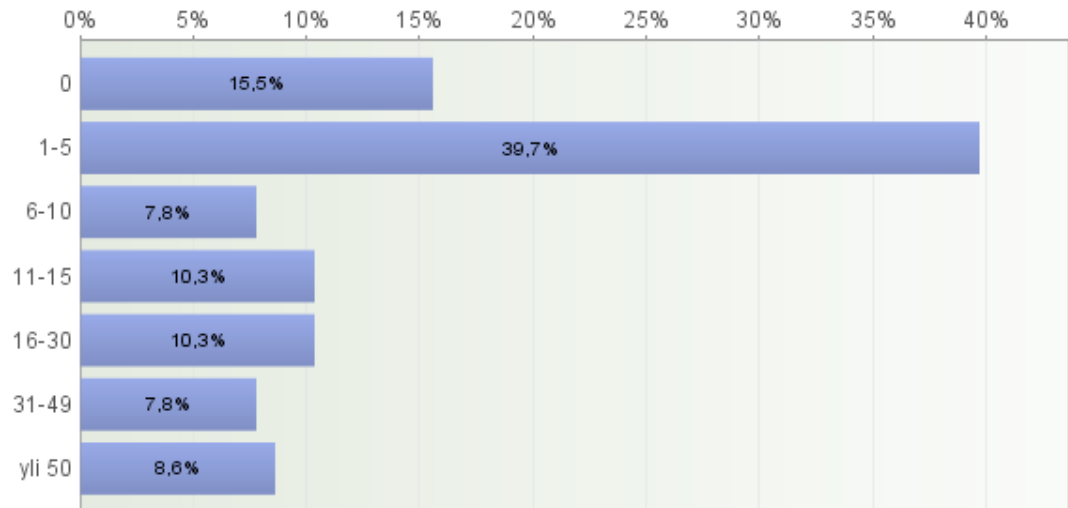
Vastauksia tuli mukavasti eri puolilta Suomea (kuvio 6).



Kuvio 6. Taidelaitoksen sijainti, prosenttia vastaajista

Koko

Vaikka suurin osa on toiminut jo pitkään, ne ovat kooltaan kuitenkin melko pieniä. Yli puolella vastanneista on päätoimisia henkilöitä organisaatiossa korkeintaan viisi ja vajaalla kuudesosalla ei yhtään (kuvio 7).



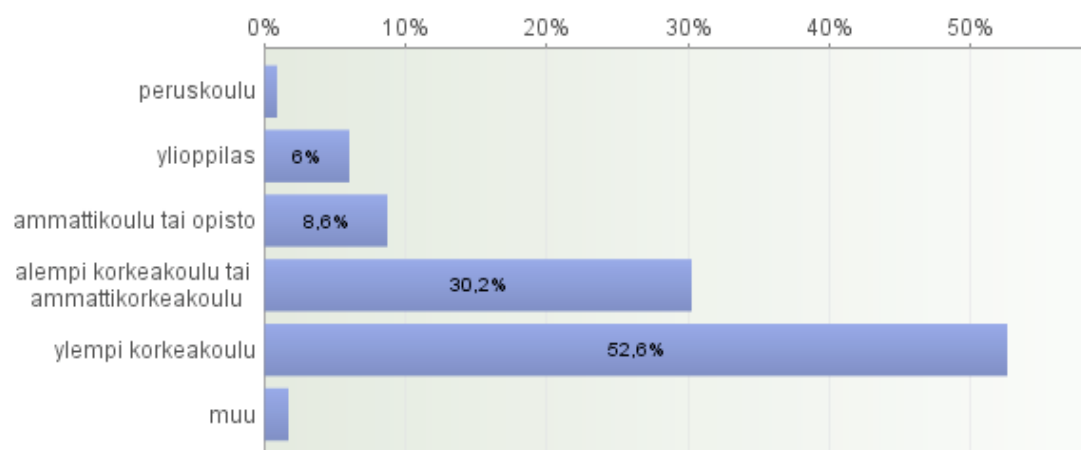
Kuvio 7. Päätoimisessa työsuhhteessa olevien henkilöiden määrä, prosenttia vastaajista

Valtion osuudet

Valtion osuuksien piiriin vastanneista kuuluu 80 kpl (69 %). Ne, jotka eivät valtion osuuksia saa (36 kpl) toimivat pääosin pääkaupunkiseudulla tai Etelä-Suomessa, ja ovat näyttämötaiteen (64 %) tai tanssitaiteen edustajia (22 %).

Koulutus

Vastaajat ovat hyvin koulutettua väkeä. Yli puolella on ylempi korkeakoulututkinto.



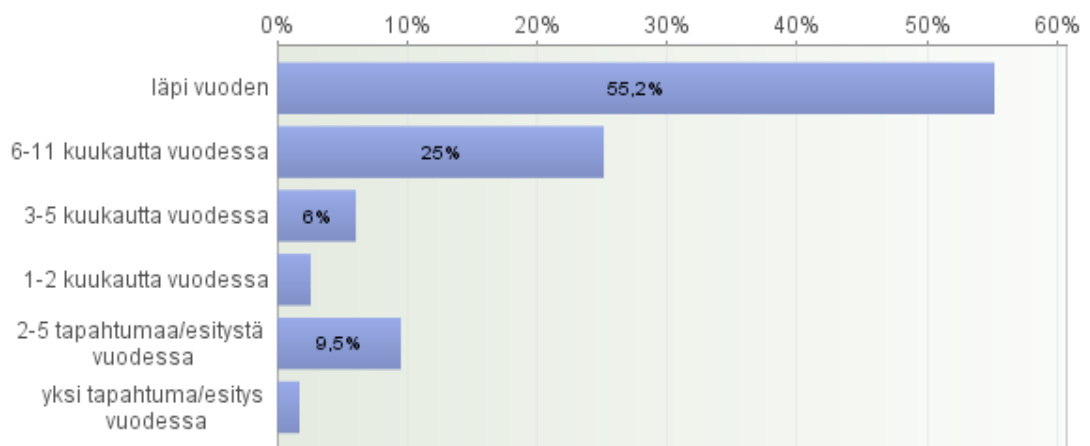
Kuvio 8. Korkein koulutusasteeni, prosenttia vastaajista

Suurin osa (kuvio 8) ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista on filosofian maistereita, mutta on myös teatteritaiteen, musiikin sekä kauppatieteen maistereita. Kulttuurituottajia joukossa on useita, sekä ylemmän (YAMK) että alemman (AMK) tutkinnon suorittaneita. Yo-merkonomeja, artonomeja sekä medianomeja on joukossa myös paljon. Mutta on joukossa yksi musiikin tohtorikin sekä fysioterapeutti.

Niistä, joiden korkein koulutusaste on peruskoulu tai ylioppilas työskentelevät pääasiassa iältään jo pitempään toimineissa taidekohteissa eri taidelajien parissa.

Toiminnan säännöllisyys

Lähes kaikilla toimijoilla on ympärivuotista toimintaa, mitä vastaajilta toivoin. Yli puolet toimivat läpi vuoden, ja neljänneskin yli puoli vuotta. Tässä joukossa uskoisin suurimman osan olevan kiinni ainoastaan kesäaikana.



Kuvio 9. Organisaatiolla on toimintaa vuodessa, prosenttia vastaajista

Mikä kyselyyn vastanneiden mielestä on markkinointia?

Eniten markkinointia kuvataan viestintänä ja tiedottamisena. Pääasiassa markkinointi on "ulospäin näkyvää viestintää". Hyvin monelle vastaajalle markkinointi on samaa kuin tiedottaminen, mikä puolestaan on "tuotteesta tai palvelusta kertomista printin, sähköisten medioiden tai lehtimainonnan kautta" tai näkymistä "vapaissa sekä kaupallisissa medioissa". Tiedottamisen ja markkinoinnin rajaa pidetään häilyvänä ja näiden välillä ei välttämättä nähdä mitään eroa. Mieluummin puhutaankin

tiedottamisesta kuin mainonnasta. Mainonta, tiedottaminen ja viestintä mielletään usein samaksi asiaksi, tai erot näiden välillä ovat hyvin pieniä. Toisaalta jonkun vastaajan mielestä markkinointia on ”kaikki toiminta”.

Markkinointia kuvataan mielellään yksittäisten viestinnän keinojen kautta, esim. ilmoitukset, nettisivut, Facebook-sivu, sosiaalinen media, julisteet, flyerit, blogit, nettisivut ja nettisivujen ylläpito tai päivitys.

Monen vastaajan mielestä kaikki toimenpiteet, jotka vaikuttavat myyntiin, on markkinointia. Viestinnän, tiedotuksen ja mainonnan jälkeen myynti saakin eniten mainintoja markkinointia kuvaavana terminä. Pikemminkin niin, että markkinointi on myyntiin vaikuttava toimenpide, kuin niin, että varsinaista myyntiä tai myyntitapahtumaa kehitettäisiin markkinointiin kuuluvana keinona.

Markkinointi on vastaajien mielestä myös palvelua. Tai kokonaisvaltaista palvelua, johon sisällytetään kaikki mahdollinen. Markkinointiin kuuluu myös suhdetoiminta, messut, tapahtumat sekä yhteydenpito sidosryhmiin. Imagon luominen ja rakentaminen sekä yleisilme saa myös mainintoja.

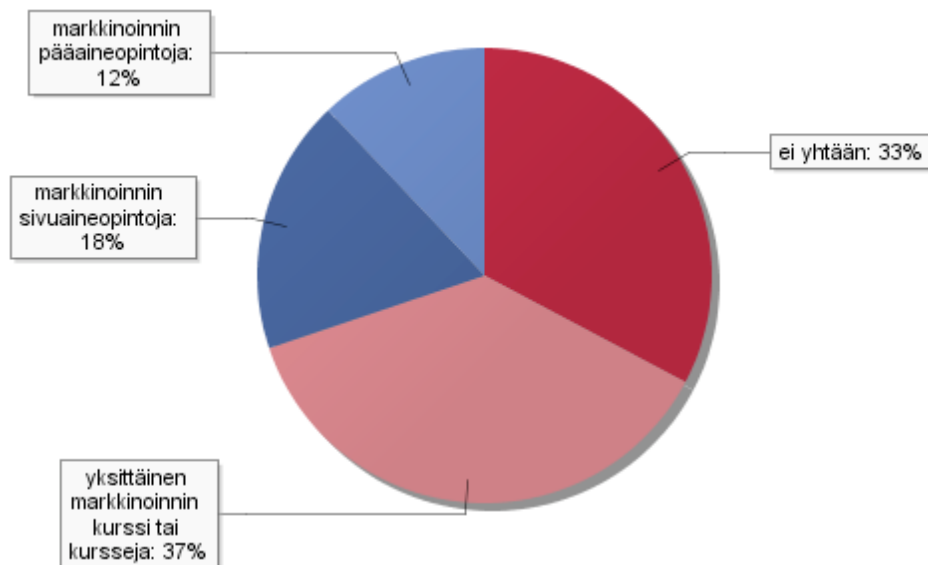
Ne mitkä perinteisesti markkinointiin kuuluvista osa-alueista (= 4 P:tä: product, price, promotion, placement eli tuote, hinta, viestintä, jakelu) saavat vähiten mainintoja ovat hinta ja jakelu. Hinnoittelua ei mielletä markkinointiin kuuluvaksi, eikä sen merkitystä markkinoinnin kilpailukeinona ymmärretä. Sama pätee jakeluun. Joitakin yksittäisiä mainintoja hinnoittelu ja jakelu saivat, mutta ne tulivat oletettavasti niiltä, joilla on markkinoinnin pääaineopintoja.

5.2 Toimintaympäristön osaaminen

5.2.1 Oma markkinointiosaaminen

Kuten edellä tuli esiin, vastaajat ovat hyvin koulutettua väkeä. Yli 82 %:lla vastanneista on vähintään alempi korkeakoulututkinto tai ammattikorkeakoulututkinto.

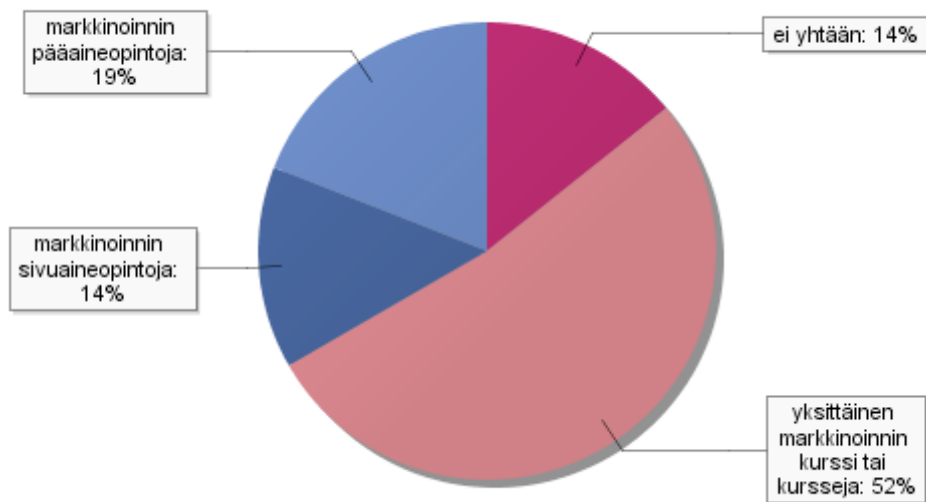
Markkinoinnin koulutusta kysyttäessä tilanne muuttuu. Vastajat voidaan jakaa kolmeen lähes yhtä suureen ryhmään: kolmasosalla vastanneista ei ole mitään markkinoinnin koulutusta, reilu kolmasosa on käynyt yksittäisen markkinoinnin kurssin tai kursseja ja vajaalla kolmanneksella on markkinoinnin pää- tai sivuaineopintoja.



Kuvio 10. Markkinoinnin koulutus (vastaajia 116 kpl)

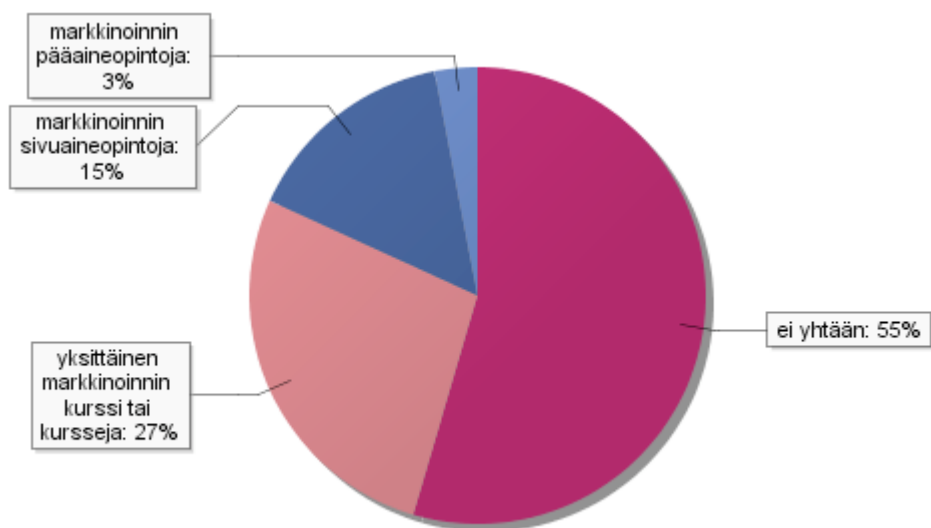
Markkinoinnin kursseja ovat käyneet enimmäkseen vanhimpien kohteiden työntekijät, sillä nuorempien kohteiden henkilöillä on jo lähtökohtaisesti jonkin verran markkinoinnin koulutusta, ainakin sivuaineopintoja.

Kun vertaillaan markkinoinnin koulutusta eri taidelajien kesken, niin säveltaiteen edustajilla ovat suhteessa eniten markkinoinnin koulutusta: kolmanneksella on markkinoinnin pääaine- tai sivuaineopintoja, jonka lisäksi yli puolet on käynyt yksittäisen markkinoinnin kurssin tai kursseja.



Kuvio 11. Säveltaiteen parissa työskentelevien markkinoinnin koulutus (21 vastaajaa)

Kuvataiteen edustajat ovat toisessa ääripäässä: yli puolella ei ole yhtään markkinoinnin koulutusta, ja vain reilu neljäsosa on käynyt yksittäisen kurssin tai kursseja.

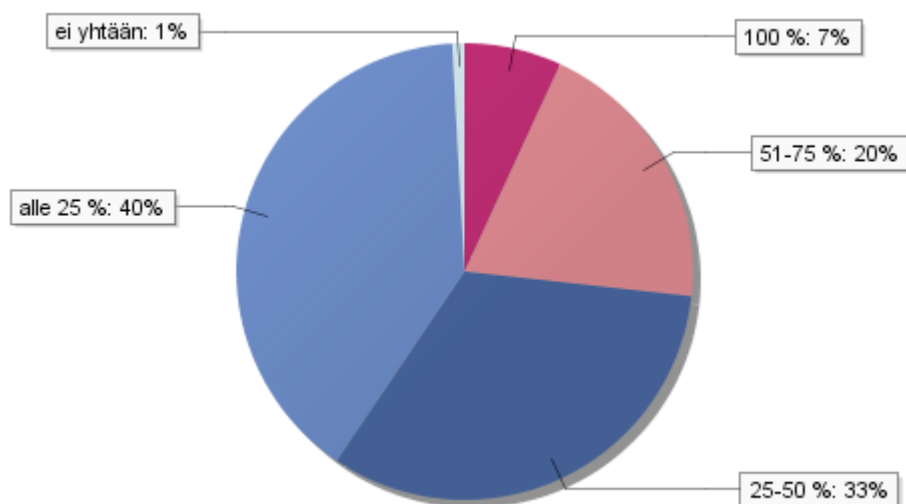


Kuvio 12. Kuvataiteen parissa työskentelevien markkinoinnin koulutus (33 vastaajaa)

Huomiotani kiinnitti se, että puolet niistä, joilla ei ole lainkaan markkinoinnin koulutusta, työskentelee pääkaupunkiseudulla ja yli 21 vuotta toimineissa kohteissa. Yli kolmannes on kuvataiteen ja vajaa neljännes näyttämötaiteen edustajia. Melkein tekisi mieleni tehdä johtopäätös, että jo vuosia toimineissa taidemuseoissa ja teattereissa on

useita vuosia toimessaan olleita työntekijöitä, jotka ovat oman taiteen asiantuntijuutensa lisäksi joutuneet laajentamaan työnkuvaansa myös markkinoinnin puolelle, siihen kuitenkin koulutusta saamatta.

Yritin kohdistaa kyselyni nimenomaan markkinoinnin parissa työskentelevälle. Osoittautui, että markkinoinnin hoitaminen vie työajasta kolmella neljästä korkeintaan puolet (kuvio 13). Suuressa osassa taideorganisaatioita näyttää vallitsevan tilanne, että markkinointia hoidetaan varsinaisen oman asiantuntijuuden tai taiteen tekemisen ohessa. Tämä vahvistaa jo aikaisemmin minulle syntynyttä mielikuvaa, että markkinointi on taidekohteissa ”sivutyö”. Tilanne kaikilla ei tietenkään ole tällainen. Jokaisen taidelajin piirissä on henkilöitä, joiden toimenkuvassa markkinointi vie vähintään puolet työajasta. Valtaosa näistä on iältään vanhempia kohteita, mutta organisaation koolla eikä sijainnilla ole merkitystä.



Kuvio 13. Markkinoinnin hoitaminen vie työajastani %, vastaajia 116 kpl

5.2.2 Asiakastuntemus

Miten markkinoinnin kouluttamattomuus näkyy käytännössä vai näkyykö se? Kuten aikaisemmin on tullut esiin, markkinoinnin aloituspiste on tutkiminen. Asiakaskunnan käyttäytymisen ymmärtäminen ja sen mieltymykset, näkemykset, asenteet, tarpeet ja

halut ovat merkittävässä roolissa markkinointistrategioiden suunnittelussa, myös taidesektorilla.

Tutkitaanko tai selvitetäänkö taideorganisaatioissa asiakkaita ja niiden mieltymyksiä? Tai minkälaisia tutkimuksia tai kartoituksia markkinoinnin suunnittelun lähtökohdaksi taideorganisaatioissa tehdään, vai tehdäänkö? Reilu kolmannes vastaa, että he eivät tee mitään tutkimuksia, kerää tietoja tai palautetta. Ja niiden piirissä, jotka eivät saa valtion osuuksia luku nousee yli puoleen. Vastauksissa esiin nousi hyvin monella taholla sama syy – resurssipula. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöstön, rahan, ajan tai osaamisen ja kokemuksen puutetta. Myös muita syitä löytyy: ”arvioinnit tehdään mututuntumalla”, ”tutkimukset eivät kiinnosta”, ”ei ole tullut mieleen”, ”eivät sovi organisaation toimintaan”, ”katsojia esityksissä pidetään elävänä markkinatutkimuskohteena” tai ”emme pyri taloudelliseen voittoon”.

Tutkimuksia tekemättömistä kohteista nousee esiin sirkustaiteen ja tanssitaiteen edustajat, joista noin puolet eivät tee tutkimuksia ja kartoituksia. Näiden lajien edustajia on kuitenkin määrällisesti selvästi vähemmän ja ne ovat toimintaiältään keskimäärin nuorempia kuin kuvataiteen, näyttämötaiteen ja säveltaiteen edustajat, mikä varmasti osaltaan selittää asiaa. Seuraavaksi vähiten tutkimuksia taidelajeista (yli 40 % ei tee) tekee näyttötaide, ja siellä korostuu iältään 5–10-vuotiaat kohteet, joista reippaasti yli puolet ei tutki tai kerää lainkaan tietoa tai palautetta.

Niissä organisaatioissa, joissa tutkimuksia tehdään, puolet tutkii asiakkaita ja yhtä paljon tutkitaan esityksiä/palveluita. Mikäli tutkimuksia tehtäisiin (myös niissä kohteissa, jotka eivät niitä nyt tee), erityisesti asiakaskuntaan liittyviä tutkimuksia pidettäisiin tärkeänä. Toisaalta joukossa oli myös niitä (6 %), joiden mielestä asiakkaiden tutkiminen on ”ei kovin tai ei lainkaan tärkeää”. Asiakkaiden tutkimisen lisäksi lähes yhtä tärkeänä pidettäisiin markkinointiin ja viestintään liittyviä tutkimuksia. Tämä on mielestäni perusteltavissa sillä, että vastaajissa oli paljon niitä, joilla ei markkinoinnin koulutusta juurikaan ole, ja sen sijaan, että peruskartoitus tehtäisiin hyvin (koska sitä ei ehkä osata tai ymmärretä tehdä), tutkitaankin tehtyjä markkinointitoimenpiteitä ja niiden toimivuutta.

Selvästi eniten tutkimuksien tehdään kuvataiteitten parissa, pääosin taidemuseoissa. Siellä tutkitaan asiakaskuntaa sekä näyttelyitä ja palveluita. Kaikista, jotka kertoivat tekevänsä asiakastutkimuksia, yli kolme neljästä tehdään kuvataiteen kohteissa. Itsekin olen täyttänyt useamman kerran taidenäyttelyssä kiertämisen jälkeen kyselylomakkeen. Seuraavaksi eniten asiakaskuntaansa kartoittaa säveltaiteen edustajat, siis orkesterit.

Näyttämätaide ei suhteessa muihin taidelajeihin tutkimuksia paljon tee, mutta kyllä hekin tutkimuksia tekevät, ja keskittyvät niissä esityksiin ja palveluihin.

5.2.3 Kilpailukentän tuntemus

Vain 13 kpl vastanneista (116 kpl) tutkii tai kerää tietoa kilpailijoista. Ja näistä suurin osa on näyttämötaiteen kohteita. Kilpailijoiden tai kilpailukentän tutkiminen ei ole lainkaan tärkeää noin joka kuudennelle alle 11 vuotta toimineista taidekohteista, ja jopa puolelle niistä, jotka eivät saa valtion osuuksia.

Kysymyslomakkeessa ei kilpailija-termiä avattu millään lailla. Jokainen vastaaja sai tulkita sen sisällön itse. Jos asiaa ajattelee asiakkaan näkövinkkelistä, hän miettii ensin ehkä valintaa eri taidelajien kesken, ja päädyttyään tiettyyn taidelajiin, hän tekee vielä valinnan kyseisen taidelajin sisällä, ja päätyy lopuksi tiettyyn esitykseen. Voidaankin minusta aivan perustellusti sanoa, että taidekohteet eivät kilpaile ainoastaan oman taidegenren sisällä keskenään, vaan kilpailijoina on myös muiden taidelajien tarjonta. Tai vielä laajemmin ajateltuna kilpailukenttänä on kaikki tarjolla oleva vapaa-ajanviettotarjonta. Tilanne on muuttumassa koko ajan kovemmaksi, sillä kilpailu ei enää rajoitu vain oman maan sisään, vaan se muuttuu myös entistä globaalimmaksi.

Kilpailijoita kannattaisi tutkia ja kartoittaa. Oman kilpailukentän hyvä tunteminen auttaa hahmottamaan oman kohteen kontekstin vallitsevassa kokonaiskentässä, ja helpottaa omalta osaltaan markkinoinnin suunnittelussa ja sen kohdistamisessa. Kilpailijoita tutkimalla voi oppia paljon, ei pelkästään kilpailijoiden ohjelmistoa seuraamalla, vaan myös heidän markkinointiaan, ulospäin näkyvää toimintaansa ja asiakaskuntaansa. Mitä paremmin kilpailijansa tuntee, sitä paremmin tuntee sen

toimintaympäristön, jossa kilpaillaan yhteisistä asiakkaista, ja sitä helpommin pystyy tekemään ja kohdistamaan oikeat viestit halutuille kohderyhmille.

Kilpailijoihin tai kilpailukenttään tehtäviä tutkimuksia pidettäisiin kyllä tärkeänä, mutta tämä ei konkretisoidu toteutusten asteelle resurssipulan vuoksi.

5.3 Markkinoinnin strateginen osaaminen

Analysointikyky

Analysointikykyä pidetään yhtenä tärkeimmistä hyvän markkinointihenkilön taidoista. Minkälaisena tämä näkyy taidetta tarjoavien kohteiden vastauksissa?

Aikaisemmin tuli esiin, että tutkimuksia kyllä tehdään, mutta mihin tai miten tutkimustuloksia hyödynnetään? Selvästi merkittävin kohde on markkinointi. Eniten tutkimuksia hyödynnetään markkinointiviestien kohdistamisessa ja markkinointitoimenpiteiden suunnittelussa. Seuraavaksi eniten niitä hyödynnetään asiakassuhteiden sekä taidekohteen tarjonnan kehittämisessä.

Nuoremmat kohteet hyödyntävät tuloksia budjetointiin ja tavoitteiden asettamiseen. Jo pidemmän aikaa toimineissa kohteissa asioihin on tullut jo selvät rutiinit, eikä perusasioihin tarvita enää niin paljon tutkimuksia avuksi, mitä nuoremmissa kohteissa tehdään.

Hinnoitteluunkin tutkimuksia käytetään jonkin verran. Ja onpa joukossa sellainenkin, joka tekee tutkimuksia, mutta "eipä niitä ole hirveästi hyödynnetty".

Markkinointiin kuuluu seuraavat osa-alueet: tuote, hinta, jakelu ja viestintä. Aikaisemmin on tullut jo todetuksi, että taidekohteet mieltävät markkinoinnin pääosin viestinnäksi. Tuotteita ja palveluita tutkitaan, samoin markkinointitoimenpiteitä. Tutkimustuloksia käytetään tuotteen/palvelun kehittämiseen ja mm. viestinnän kohdistamiseen. Muitakin tutkimuksia pidettäisiin organisaatiolle tärkeinä, jos vain resursseja olisi tarpeeksi niiden toteuttamiseen, erityisesti asiakaskuntaan, markkinointiin ja viestintään liittyviä tutkimuksia. Strategisen markkinoinnin

suunnittelun lähtökohtana ovat tutkimukset ja niiden analysointi. Kokonaisvaltaisesta markkinoinnin suunnittelusta hinnoittelu ja varsinkin jakeluteiden suunnittelu jää taidekohteissa kovin vähälle huomiolle. Usein keskitytään pelkkään viestintään. Se näkyvin osa markkinointia, mutta hintapolitiikka ja jakeluteiden kartoittaminen kuuluvat myös osana tavoitteelliseen markkinoinnin suunnitteluun.

Yli puolet on sitä mieltä, että lippujen jakeluun/saatavuuteen liittyviä tutkimuksia ei pidetä kovinkaan tai lainkaan tärkeänä. Jos jakeluun liittyviä tutkimuksia ei pidetä tärkeänä, on se myös todellisuutta, sillä lähes 70 % ei etsi ja kartoita vaihtoehtoja lippujen jakeluteihin. Yli neljännes on samaa mieltä tuotteiden hinnoitteluun liittyvistä tutkimuksista. Näitä markkinoinnin osa-alueita ei pidetä panostuksen arvoisina kohteina.

Voidaankin todeta, että markkinoinnin suunnittelu on taidekohteissa pääasiassa viestinnän suunnittelua, sillä suurimmalle osalle markkinointi on vain viestintää. Kokonaisvaltainen markkinoinnin suunnittelu, jossa on määrätietoista kartoitusta ja suunnittelua markkinoinnin kaikille osa-alueille, ei juurikaan tehdä, sillä esim. jakeluun tai hinnoitteluun liittyviä asioita ei osata yhdistää markkinointiin kuuluvaksi. Tai toisaalta varmasti näihin kuuluvia asioita tehdään, mutta niitä ei ole tämän kartoituksen puitteissa osattu yhdistää markkinointiin kuuluvaksi.

Kun asiaa tarkastelee taidelajeittain, tilanne ei juurikaan muutu, vaan edellä kuvailtu tilanne vallitsee yleisesti taidekohteissa taidegenrestä riippumatta.

5.4 Markkinoinnin operatiivinen osaaminen

5.4.1 Markkinointisuunnitelma

Lähes kaikista vastaajista markkinointi on erittäin tai hyvin tarpeellista, eikä yksikään vastannut, että se olisi täysin tarpeetonta. Markkinointia pidetään myös hyödyllisenä, mutta kalliina. Vastauksista ei sittenkään nouse esiin suurta markkinointivastaisuutta, kuten ennakkoon arvelin. Yli kolmannes vastaajista pitää markkinointia vaikeana asiana, mutta lähes yhtä monen mielestä se on helppoa.

Suuri osa vastaajista pitää markkinointia itselleen erittäin tai hyvin pitkäjänteisenä toimintana, ja pidemmän aikavälin markkinoinnin suunnitelman joko organisaatiolle tai yksittäiselle projektille (=esitykselle/näyttelylle/tapahtumalle) tekeekin reilusti yli puolet.

Miten suunnitelmat sitten tehdään? Aikaisemmin tuli jo todettua, että reilu kolmannes taidekohteista ei tee mitään tutkimuksia. Kolmasosa kuitenkin analysoi tutkimuksia tai edellisen vuoden toimenpiteitä, ja luo näiden pohjalta muutaman vuoden markkinoinnin linjaukset ja tavoitteet organisaatiotasolle. Neljäsosa tekee tämän projektikohtaisesti ja eri kohderyhmille, koska esitysten sisällöt vaihtelevat, kuten niiden kohderyhmätkin.

Jopa 40 % tekee kyllä suunnitelmia, mutta niiden tekemisen pohjana ei käytetä tutkimusten tai tehtyjen toimenpiteiden analysointia, ja kolmasosa ei tee pidemmän aikavälin markkinoinnin suunnitelmaa lainkaan.

Suurimmalla osalla on markkinointiin varattu vuositasolla tietty budjetti: yli puolella se on organisaatiotasolla ja reilulla neljäsosalla projektikohtainen. 15 % kohteista joutuu kuitenkin toimimaan ilman markkinointibudjettia, ja yli kolmasosa näistä on niitä, jotka eivät kuulu valtion osuuksia saavien kohteiden piiriin. Valtion osuuksien saajien ja niitä saamattomien toiminnassa on selkeitä toimintaeroja: ne, jotka saavat tukia suunnittelevat markkinointia enemmän organisaatiotasolla ja tukia saamattomat taas hyvin projektikohtaisesti ja joutuvat jättämään useita toimenpiteitä, esim. kartoituksia tekemättä.

Taidelajeittain toiminta eroaa niin, että näyttämötaiteissa markkinointibudjetti on yhtä usein määritelty organisaatiotasolle kuin projektikohtaisesti, tanssitaiteissa enimmäkseen projektikohtaisesti, kun taas kuva- ja säveltaiteessa markkinointibudjetti määritellään pääasiassa organisaatiolle.

Reippaasti yli puolella organisaatioista on tietty yhdenmukainen viestinnän ilme tai graafinen ohjeistus, ja projektikohtaisesti näin on reilu neljänneksellä.

Minkälaisia konkreettisia toimenpiteitä kohteet tekevät? Toimenpiteet ovat hyvin samanlaisia kohteen iästä riippumatta. Välineet, jotka eri ikäisillä toimijoilla korostuvat liittyvät maksullisiin medioihin. Radiomainontaa, televisiomainontaa, ulkomainontaa, liikennevälinemainontaa, messuja ja suoramainontaa nuoremmilla kohteilla on selvästi vähemmän kuin yli 11 vuotta toimineilla kohteilla. Erityisesti sponsoriyhteistyössä ero on selkeä (72 % / 42 %). Toisaalta se on myös itsestään selvää – pitempään toimineella kohteella on vakiintuneempaa toimintaa, josta on helpompi löytää ja räätälöidä yhteistyömuotoja. Nuoremmat kohteet ovat vanhempia kohteita aktiivisempia edullisempien markkinointikanavien käyttäjiä, varmasti olosuhteiden pakostakin: puhelinmyynti, sissimarkkinointi, tekstiviestimainonta, oma Facebook-sivu sekä sähköpostimainonta, vaikkakaan erot eivät ole niin suuret kuin perinteisemmän median kohdalla.

5.4.2 Sisäisten ja ulkoisten toimijoiden koordinoitukyky

Kun markkinoinnin koulutusta ei ole yhtään tai se on yksittäisen kurssin tai kurssien varassa suurelle osalle taidekohteita, hoidetaanko siitä huolimatta suunnittelu itse vai osataanko siihen hakea oman talon ulkopuolista ammattiapua?

Tiedon keruu

Jos mietitään markkinoinnin suunnittelun lähtökohtia ts. tutkimuksia ja tiedonkeruuta sekä näistä saatavan tiedon analysointia, se on taideorganisaatioissa hoidettu niin, että vajaa puolet vastanneista kerää tiedon itse ja yli kolmannes ei tee sitä lainkaan. Tekemiseen ei vaikuta niinkään organisaation koko, niin suurissa kuin pienissä organisaatioissa tehdään paljon itse, mutta siihen mitä jätetään tekemättä on suuri merkitys organisaation koolla: suuret, yli 15 henkeä työllistävästä kohteista vain 8 % jättää tietoja kokonaan keräämättä, kun taas alle 5 hengen kohteissa vastaava luku on 46 %. Säveltaiteen sekä kuvataiteen kohteista neljännes ostaa tutkimuksia oman talon ulkopuolelta, mutta näyttämötaiteen puolella alle 10 %. Tähän vaikuttanee se, että näyttämötaide suunnittelee enemmän markkinointia projektikohtaisesti, jolloin budjetitkin ovat projektikohtaisia ja siis pienempiä, kun taas kuva- ja säveltaiteen puolella markkinointia suunnitellaan enemmän organisaatiotasolla, jolloin budjetit ovat suurempia ja resursseja alihankkijoiden käyttöön on enemmän.

Analysointi ja suunnittelu

Tietoja analysoidaan pääasiassa oman organisaation sisällä, jos analysointia edes tehdään. Yli kolmannes ei näin tee ja näissä korostuvat pienemmät ja sekä valtion osuuksien ulkopuoliset organisaatiot.

Mediasuunnittelun tekee kaksi kolmesta itse ja joka viides ostaa sen oma talon ulkopuolelta, pääosin suurimmat organisaatiot. Kooltaan pienemmät tekevät sen pääasiassa itse tai sitten eivät tee sitä lainkaan. Merkille pantavaa on, että mitä suurempaa organisaatiota tarkastellaan, sitä enemmän asioita ostetaan oman talon ulkopuolelta, mikä on aivan selvää. Mutta organisaation koko ei niinkään vaikuta siihen, kuinka paljon asioita tehdään itse, vaan siihen ostetaanko asioita oman talon ulkopuolelta vai jätetäänkö kokonaan tekemättä.

Markkinoinnin pitkäjänteisyydestä kertoo se, että jonkinlaisen markkinointisuunnitelman tekee vuosittain reippaasti yli puolet. Niistä, joilla on markkinoinnin pää- tai sivuaineopintoja markkinointisuunnitelman tekee 80 %. Konkreettisia mitattavia määreitä markkinointisuunnitelmaan sisällyttää noin 40 %, ja kaksi kolmesta myös seuraa markkinointisuunnitelman toteutumista.

Markkinointisuunnitelman jättää tekemättä vajaa kolmannes, joista suuria yli 15 hengen kohteita on alle 7 %, kun taas pienemmistä, korkeintaan viiden hengen kohteista sen jättää tekemättä yli 41 %. Syy tähän on tietenkin se, ettei ole resursseja, voimavaroja, henkilökuntaa tai sitä ei vaan nähdä tarpeellisena. Katsotaan, että yleiset linjaukset ja toimintasuunnitelma riittävät, toiminta on pientä tai sitten ”suunnitelma tehdään, mutta ei kyselyn tekijän luulemilla tavoilla”. Ylipäätään markkinoinnin suunnittelu ja suunnitelmat ovat selvästi pitkäjänteisempiä ja suunnitelmia seurataan aivan toisella tasolla suuremmissa kuin pienemmissä kohteissa.

Mitä suurempi kohde, sitä selkeämmin tiettyihin kokonaisuuksiin on nimetty yksi vastuuhenkilö, esim. markkinoinnin kokonaisvastuu, markkinoinnin suunnittelu tai markkinoinnin organisointi, kun taas pienemmissä kohteissa näistä asioista vastataan yhdessä työryhmänä. Tämä tuo asioihin ongelmallisuutta, sillä työryhmässä on usein taidealan ammattilaisia/asiantuntijoita, jotka ovat usein myös taiteen tekijöitä, ja

taiteilijoilla on usein omat voimakkaat näkemyksensä asioihin, myös markkinointiin, vaikka varsinaista tietotaitoa markkinoinnista ei olekaan. Pienessä työyhteisössä, jossa asioita tehdään paljon yhdessä, voi tuottajan olla vaikea saada omia ja markkinoinnillisesti oikeita näkemyksiään läpi, koska taiteilijat näkevät asiat toisin. Selkeät vastuunjaot ja toisen ammattitaidon kunnioittaminen antaisi kaikille osapuolille työrauhan, ja edesauttaisi asioiden mutkatonta hoitumista.

6 Johtopäätökset ja kehittämissuunnitelma

Mitä kartoitus antoi?

Halusin saada kokonaiskuvan markkinoinninosaamisen tasosta erilaista taidetta tarjoavissa kohteissa. Olen erittäin tyytyväinen saamaani vastausten määrään ja laatuun. Eri taidesuunnat on hyvin edustettuna suurin piirtein siinä suhteessa, kun niitä tarjoavia kohteita Suomessa on. Valokuvataiteen, sirkuksen ja muotoilun puolelta sain vastauksia määrällisesti kuitenkin niin vähän, että en nostanut niiden osuutta esiin taidekohtaisissa tarkasteluissa. Ikäjakaumaltaan kohteet ovat enimmäkseen jo pitkään toimineita, mikä on kartoitukseni aiheen näkövinkkelistä hyvä asia, sillä jo pitempään toimineissa kohteissa markkinoinnin hoitaminen on jo saanut tietyt vakiintuneet uomansa. Kohteet ovat eri ikäisiä, eri kokoisia ja mukavasti eri puolelta Suomea, pääpainon ollessa pääkaupunkiseudulla ja Etelä-Suomessa. Mikä sekin heijastelee varmasti melko hyvin kentällä vallitsevaa taidetta tarjoavien kohteiden yleistä jakaumaa. Mukana on sekä valtion osuuksia saavia että niitä, jotka eivät tähän piiriin kuulu. Uskoisin, että saamani tulokset siis peilaavat hyvin sitä tilannetta, joka yleisesti kuvaa koko Suomen taidetta tarjoavien kohteiden kenttää.

Suurimmalla osalla vastaajista on joko alempi tai ylempi korkeakoulututkinto, mutta se ei kerro markkinoinnin koulutuksesta vielä mitään. Täytyy muistaa, että kohdistin kyselyni henkilöille, joiden tehtäväalueeseen kuuluu markkinointi, mutta kuitenkin kolmasosalla vastanneista ei ollut mitään markkinoinnin koulutusta, ja tämän lisäksi kolmasosalla oli vain yksittäinen markkinoinnin kurssi tai kursseja. Tulos kieltämättä hämmästytti, vaikka syy kartoitukseen lähti juuri käytännön huomioista tällä saralla. Vähäinen markkinoinnin koulutus selittää sitä, miksi tilanne taidekohteiden markkinointi-osaamisessa on mikä on. Taidekohteet ovat usein ns. nonprofit-kohteita,

eikä niiden päämääriin kuuluu voiton tavoittelu, mutta niissä ei tunnuta ymmärrettävän, että ammattimaisesti hoidettu markkinointi ei vähennä kohteen taiteellista tasoa ja arvoa millään lailla. Hyvin tehty ja onnistunut markkinointihan edesauttaa saamaan suuremman määrän ihmisiä taiteen ääreen nauttimaan sen annista.

Kartoitin markkinointiosaamista tiettyjen kriteereiden kautta, jotka ovat yleisesti markkinointiin liittyviä perusasioita, mutta jotka pätevät aivan hyvin myös nonprofit-sektorin markkinoinnissa.

Olen ollut taidekohteiden markkinoinnin kanssa tekemisissä työelämässäni, joten saamani tulos ei yllättänyt. Näppituntuma minulla oli jo alun perin, että yleisellä tasolla markkinointia ei taiteen saralla osata kovin hyvin. Tämä tuli esiin myös vastausten myötä. Markkinointi on kohteiden mielestä pääosin viestintää, mutta jonkin verran myös myyntiä ja suhdetoimintaa. Hinnoittelua ja lippujen jakelua/saatavuutta ei markkinointiin kuuluvaksi juurikaan mielletä.

Toimintaympäristön osaaminen

Markkinoinnin suunnittelun avainasia numero yksi on oman kokemuksen mukaan asiakkaan tunteminen. Se, jolle viestintää tehdään. Taidekohteet tutkivat tätä kyllä jonkin verran, mutta yllättävän moni ei yhtään. Tai jos tutkitaan, sitä ei välttämättä osata hyödyntää. Oman toimialueen kilpailukenttä kiinnostaa myös liian vähän: tuntuu siltä, että omaan napaan tuijotetaan niin tiiviisti, että ulkopuolella vallitseva tilanne ei kiinnosta.

Toisaalta suurin osa vastaajista oli organisaatioiltaan melko pieniä, joten resurssit ovat hyvin rajallisia. Kuitenkin pienikin toimija voi tehdä asioita suunnitelmallisesti ja hyvin, jos vain olisi tietotaitoa, mutta markkinoinnin osaamista puuttuu rutkasti. Ei tehdä, kun ei osata, eikä edes tiedetä, että ei osata. Joissakin vastauksissa heijastui taiteen saralla toimijoiden ylimielisyys ja negatiivinen asenne markkinointiin, mikä sekään ei ollut yllätys. Asioita hoidetaan asenteella ”turha kyselyn tekijän on tulla neuvomaan miten asioita pitää tehdä, kyllä me hoidamme nämä omalla tavallamme oikein, eikä niin kuin markkinoinnin oppikirjat kertovat”, vaikkei markkinoinnin koulutusta ole taustalla kuin

yksi kurssi tai kursseja. Mutta tällaiset ovat aivan yksittäisiä kommentteja, valtaosan suhtautuessa markkinointiin yllättävänkin positiivisesti.

Vähäisen markkinoinnin koulutuksen lisäksi esiin nousi markkinointia hoitavien henkilöiden ajallisesti markkinointiin käyttämä työmäärä. Ei toimintaympäristön selvittäminen, analysointi ja suunnitelmien tekeminen ole pieni ja vasemmalla kädellä tehtävä asia, kyllä siihen täytyy uhrata myös aikaa. Ja jälleen törmäämme resursseihin. Tuntuu, että suurimmalla osalla markkinoinnin hoitaminen jää toisarvoiseksi organisaation muiden töiden viedessä enemmän ajan.

Markkinointistrateginen osaaminen

Kuten on useampaan kertaan jo tullut mainituksi, hyvän suunnittelun lähtökohtana on peruskartoitus. Asiakkaita kyllä tutkitaan, erityisesti kuvataiteen kohteet. Samoin esityksiä ja palveluita. Kuitenkin yli kolmasosa vastanneista ei tee minkäänlaisia tutkimuksia tai kerää tietoja esim. asiakkaistaan. Kilpailijoita tutkitaan vielä vähemmän, eikä kilpailijoiden tutkimista nähdä edes kovin tärkeänä. Vielä vähemmän hinnoitteluun ja varsinkin jakeluun liittyvät asiat.

Operatiivinen osaaminen

On mielenkiintoista, että 61 %:lla vastanneista, ylemmän korkeakoulututkinnon omaavista, ei ole lainkaan markkinoinnin koulutusta. Ja kuitenkin kolmessa neljästä näissä kohteissa tehdään markkinoinnin suunnittelu oman talon sisällä, ja vain yksi kuudesta ostaa sen oman talon ulkopuolelta.

Oli mukava todeta, että vuosittain markkinointisuunnitelman, edes jollakin tasolla tekee yli puolet. Sitä ei välttämättä tehdä kirjallisena ja alle puolet ei määritä siihen konkreettisia, numeerisia tavoitteita (esim. kävijämääriä, käyttöasteita jne.). Yli puolet tekee siis suunnitelman, mutta alle puolet seuraa sen toteutumista.

Koska yli puolet vastauksen lähettäneistä kohteista on pieniä, korkeintaan viisi päätoimista työntekijää, se näkyi myös töiden organisoinnissa. Työryhmän yhdessä tekeminen korostui, ja vastuuta jaetaan tasaisesti. Kuitenkin on havaittavissa, että

vaikka markkinointia suunnitellaan lähes yhtä paljon ryhmässä kuin yhden henkilön voimin, on markkinoinnin organisoiminen kuitenkin enemmän yhden henkilön kuin työryhmän vastuulla. Yhdessä suunnitellaan ja yksi hoitaa käytännön.

Mikä jäi vielä askarruttamaan?

Päällimmäisenä ehkä se, että on valitettavaa, että markkinoinnista ei osata ottaa sitä hyötyä taidekentällä, mikä siitä olisi otettavissa. Jos osattaisiin markkinointia enemmän ja paremmin, saataisiin taiteen pariin oletettavasti enemmän asiakkaita. Tällöin entistä suurempi joukko saisi uusia elämyksiä, ja huomaisi taiteen hyväksi tekevän annin. Ja tätä kautta saataisiin uusia, vakituisia kävijöitä taidekohteisiin. Ja pitkässä juoksussa varmasti yleinen asennekin taidetta kohtaan näkyisi arjessa ja arvoissa. Tämä tosin vienee aikaa vielä tovin, mutta pienillä askelilla päästään eteenpäin. Maailma ei muutu yhdessä yössä.

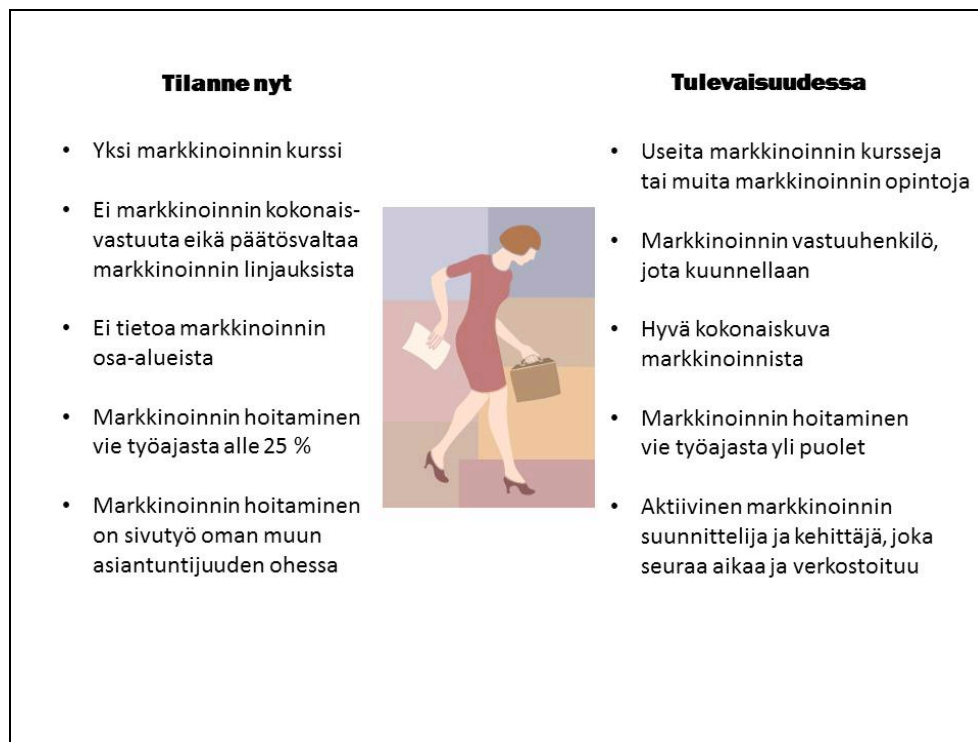
Jos tekisin tämän työn nyt uudestaan, kartoittaisin markkinointia hoitavien henkilöiden toimenkuvaa laajemmin, mitä tehdään suurin osa päivästä, kun markkinoinnin hoitaminen vie vain osan. Ja mitä tämä markkinoinnin hoitaminen käytännössä tarkoittaa, ja miten vastuut on kohteessa organisoitu. Lisäksi minua kiinnostaa edelleen taidekohteiden asenne markkinointia kohtaan. Jos se on negatiivista, niin miksi, kuinka syvällä asenteet ovat ja voisiko niitä muuttaa. Markkinoinnin tarkoitushan on saada entistä enemmän ihmisiä taiteiden antamien elämysten pariin. Tämän lisäksi minua kiinnostaisi selvittää markkinoinnin päätöksentekoprosessi taidekohteissa: se kuinka paljon ns. taiteilijat, joilla ei ole lainkaan markkinointikoulutusta, puuttuvat itse markkinoinnin suunnitteluun ja sen päätöksiin. Viestien sisältö markkinointi- viestinnässä, erityisesti mainonnassa, olisi myös erityisen mielenkiintoinen tutkimusaihe.

Mitä käytännön merkitystä työ tuotti?

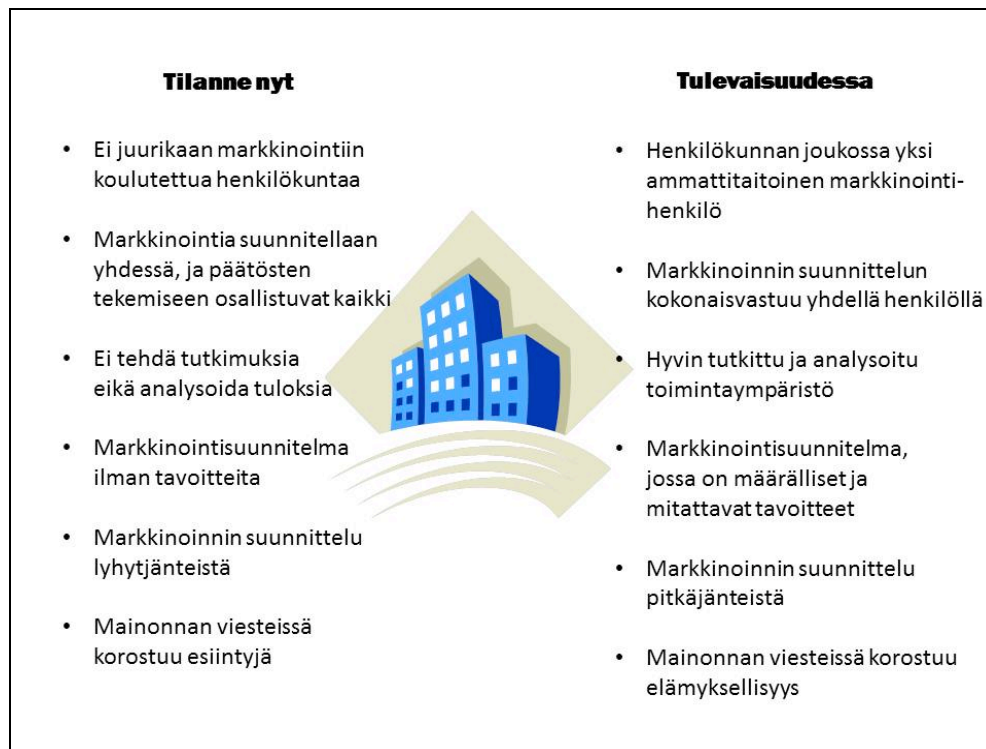
Ainakin sen, että niissä oppilaitoksissa, jotka kouluttavat henkilöitä kulttuurin saralle, esim. kulttuurituottajia, markkinoinnin koulutusta täytyy edelleen jatkaa. Sillä on aivan ilmeinen tarve kentällä. Koulutuksen sisällössä voisi ottaa entistä enemmän huomioon niitä lainalaisuuksia, joita nonprofit-organisaatioiden markkinoinnissa tulee korostaa.

Markkinointi ei ole pelkkää viestintää, vaan siihen kuuluu myös muita osa-alueita. Hämmästyttävän monella ei ole lainkaan markkinoinnin koulutusta, vaikka markkinoinnin parissa työskenteleekin. Räätelöidyille markkinoinnin kursseille olisi taidekentällä selvästi tarvetta.

Olen seuraavassa vertaillut asioiden tilaa nyt, ja miten asiat voisivat olla tulevaisuudessa, ensin markkinoinnin parissa työskentelevän henkilön (kuvio 14) ja sen jälkeen taidekohteen (kuvio 15) näkövinkkelistä. Olen peilannut koosteessa tämän kartoituksen esiin tuomia asioita, sekä oman käytännön työn kautta huomaamani seikkoja.



Kuvio 14. Markkinointihenkilön tilanne taidekohteissa, nyt ja tulevaisuudessa -visio



Kuvio 15. Tilanne taidekohteessa, nyt ja tulevaisuudessa -visio

Kehittämissuunnitelma:

Seuraavilla käytännön ohjeilla taidetta tarjoavat kohteet voivat saada markkinoinnista enemmän konkreettista hyötyä toimintaansa:

1. Usko markkinointiin.

Opettele näkemään markkinointi apuvälineenä/keinona saada entistä enemmän uusia katsojia ja kuuntelijoita taiteen hyvää tuottavan annin pariin. Taiteen arvo ei vähene yhtään, vaikka markkinoinnin keinoja käytetään – päinvastoin.

2. Tunne ja tutki toimintaympäristösi

Määritä kohderyhmäsi mahdollisimman tarkaksi. Kartoita asiakkaiden mieltymyksiä, tarpeita ja haluja. Mitä tarkimmin heidät tunnet, sitä paremmin pystyt kohdistamaan viestisi juuri heille. Tutki mitä kilpailijasi tekevät ja miten. Käytä saamasi tieto hyödyksi.

3. Tutki miten kehittäisit tai laajentaisit ydintuotettasi tai palveluasi

Älä unohda hinnoittelua ja jakelua markkinointiin kuuluvana osana.

4. Lue markkinoinnin peruskirjoja tai käy markkinoinnin kurssilla

Vaikka olisitkin käynyt kurssin jo aikaisemmin, mene uudestaan. Aina kursseilta saa uusia oppeja, myös vanha konkari, jos ei muuta niin asioiden päivityksiä. Markkinoinnin perusasiat ja lainalaisuudet ovat konkreettisia ja hyvin sovellettavissa myös nonprofit-organisaatioiden markkinointiin.

5. Varaa aikaa markkinoinnin suunnitteluun

Markkinoinnin suunnittelu vaatii paneutumista ja asioiden sisäistämistä. Yritä hahmottaa kokonaisuuksia. Maailma ympärillä muuttuu, tietotekniikasta puhumattakaan. Seuraa aikaasi, verkostoidu ja hyödynnä nykytekniikkaa myös markkinoinnissa.

6. Tee kirjallinen markkinointisuunnitelma, jossa on numeeriset tavoitteet.

Suunnitelmaa seuraamalla opit mikä toimenpide oli tehokas ja mikä huono. Seuraavan vuoden suunnitelmassa osaat ottaa huomioon vuoden aikana oppimisia asioita. Jos ei ole konkreettisia tavoitteita mitä seurata, kehitystä ei pysty arvioimaan eikä suunnitelmien tehokkuutta mittaamaan.

7. Korosta markkinointiviestinnässä elämyksellisyyttä

Yritä löytää juuri se ainutlaatuinen elämys näyttelyistänne/konsertistänne/tapahtumastanne, jota asiakaskuntasi haluaa ja tarvitsee, ja välitä se markkinointiviesteissäsi juuri heille. Aivan liian paljon näkee taidekohteiden markkinointia, jossa vain luetellaan näyttelyn nimi, paikka ja aika, eikä kerrota itse taiteen antamasta elämyksestä ja nautinnosta mitään.

8. Keskitä markkinoinnin vastuu yhdelle markkinointia osaavalle henkilölle

Tehkää selkeä työnjako niin, että taiteilijat hoitavat taiteellisen työn ja markkinointi-henkilö vastaa markkinoinnista taitelijoiden siihen puuttumatta. Luottakaa toisiinne ja kunnioittakaa toistenne ammattitaitoa – älkää kuitenkaan unohtako vuoropuhelua.

Toivon, että tämä työ herättää taidekohteiden markkinoinnin parissa työskentelevät ajattelemaan markkinointia hieman laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Perussuunnittelun avain on asiakkaan hyvä tunteminen. Se ovat kaiken markkinointi-

suunnittelun lähtökohta. Suunnittelussa on myös hyvä muistaa, että markkinointi ei ole pelkkää viestintää, myös itse tuote, hinta ja jakelu sekä suhdetoiminta ovat osa markkinointia, ja niitäkin pitää miettiä.

Tämä kartoitus on ollut minulle hyvin mielenkiintoinen, antoisa ja valaiseva prosessi, ja toivon, että antamistani ohjeista on markkinointia hoitavalle henkilölle konkreettista apua jokapäiväisessä työskentelyssä.

LÄHTEET

Bernstein, Joanne Scheff 2007. *Arts marketing Insights. The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*. San Francisco: Jossey-Bass

Halonen, Katri 2011. *Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa*. Väitöskirja, Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä studies in education, psychology and social research

Hill, Elizabeth; O'Sullivan, Catherine; O'Sullivan, Terry 1995. *Creative Arts Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Hirsjärvi, Sinikka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula 1997. *Tutki ja kirjoita*. Vantaa: Kirjayhtymä Oy.

Ikonen, Riina. 2005. *Klassisen musiikin festivaalien markkinointi Kuhmon Kamarimusiikin ja Savonlinnan Oopperajuhlien näkökulmasta*. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta, musiikin laitos.

Kotler, Philip; Andreasen, Alan R. 1995. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Kotler, Philip; Scheff, Joanne 1997. *Standing Room Only : Strategies for Marketing the Performing Art*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu; Ritalahti Jarmo 2009. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Porvoo: WSOYpro Oy

Sorjonen, Hilppa 2004. *Taideorganisaation markkinointiorientaatio. Markkina-orientaation edellytykset ja ilmeneminen esitystaideorganisaation ohjelmistosuunnittelussa*. Helsinki: HeSE print: Helsinki School of Economics.

Vuokko, Pirjo. 2004. *Nonprofit organisaatioiden markkinointi*. Porvoo: WS Bookwell Oy

Äyväri, Anne 2002. *Verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykyys*. Helsinki: HeSE print: Helsinki School of Economics.

Liite 1 Kysymyslomake

Taustakysymykset

1. Työskentelen taidetta tarjoavassa organisaatioissa, jonka ala on:

1. säveltaide
2. tanssitaide
3. kuvataide
4. sirkustaide
5. näyttämötaide
6. valokuvataide
7. rakennustaide
8. muotoilu
9. muu. Mikä?

2. Taideorganisaatio sijaitsee

1. Pääkaupunkiseudulla
2. Etelä-Suomessa
3. Itä-Suomessa
4. Länsi-Suomessa
5. Keski-Suomessa
6. Pohjois-Suomessa

3. Taideorganisaatio tai -ryhmä, jossa työskentelen, on ollut toiminut

1. 0–4 vuotta
2. 5–10 vuotta
3. 11–20 vuotta
4. yli 21 vuotta

4. Organisaatiollamme/ryhmällämme on taidetarjontaa vuodessa

1. läpi vuoden
2. 6 –11 kuukautta vuodessa
3. 3–5 kuukautta vuodessa

- 4. 1–2 kuukautta vuodessa
- 5. 2–5 tapahtumaa/esitystä vuodessa
- 6. yksi tapahtuma/esitys vuodessa

5. Organisaatiossamme päätoimisessa työsuhteessa olevien henkilöiden määrä:

- a) 0
- b) 1–5
- c) 6–10
- d) 11–15
- e) 16–30
- f) 31–49
- g) yli 50

6. Organisaatio, jossa työskentelen, kuuluu valtion osuuksia saavien kohteiden piiriin

- a) kyllä
- b) ei

7. Korkein koulutusasteeni on

- a) peruskoulu
- b) ylioppilas
- c) ammattikoulu tai opisto. Mikä tutkinto?
- d) alempi korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu. Mikä tutkinto?
- e) ylempi korkeakoulu. Mikä tutkinto?
- f) muu. Mikä?

Markkinoinnin koulutus

8. Mielestäni markkinointia on...?

9. Minulla on markkinoinnin koulutusta

- a) ei yhtään
- b) yksittäinen markkinoinnin kurssi tai kursseja
- c) markkinoinnin sivuaineopintoja

d) markkinoinnin pääaineopintoja

10. Markkinoinnin hoitaminen vie työajastani

- a) 100 %
- b) 51–75 %
- d) 25–50 %
- e) alle 25 %
- f) ei yhtään

11. Markkinoinnin ja markkinointiviestinnän parissa organisaatiossamme työskentelee yhteensä

- a) yksi henkilö
- b) 2 henkilöä
- c) 3–5 henkilöä
- d) 6–10 henkilöä
- e) yli 11 henkilöä

12. Teemme tai teetämme seuraavia toimenpiteitä

- a) lehti-ilmoittelu
- b) juliste
- c) esite
- d) oma internetsivu
- e) radiomainonta
- f) tv-mainonta
- g) puhelinmyynti
- h) sissimarkkinointi
- j) ulkomainonta
- k) messut
- l) oma graafinen ilme
- m) suoramainonta
- n) tekstiviestimainonta
- o) Facebook-sivu
- p) sähköpostimainonta

- q) sponsoriyhteistyö
- r) elokuvamainonta
- s) Twitter
- t) liikennevälinemainonta
- u) emme tee mitään yllämainituista toimenpiteistä. Miksi?

13. Mielestäni markkinointi on meille, asteikolla 7–1:

- | | | |
|-------------------|-----|----------------|
| a) tarpeellista | ← → | tarpeetonta |
| b) pitkäjänteistä | ← → | lyhytjänteistä |
| c) turhaa | ← → | hyödyllistä |
| d) kallista | ← → | halpaa |
| e) helppoa | ← → | vaikeaa |
| f) hyödytöntä | ← → | hyödyllistä |

Tutkimuksista

14. Teemme markkinatutkimuksia (=keräämme tietoja)

- a) emme tee markkinatutkimuksia. Miksi?
- b) asiakkaistamme
- c) kilpailijoistamme
- d) esityksistämme/näyttelyistämme/tapahtumastamme/palveluistamme
- e) lippujemme saatavuudestamme
- f) muusta. Mistä?

15. Käytämme tutkimustuloksia

- a) taidekohteemme tarjonnan kehittämiseen
- b) markkinointiviestien kohdistamiseen
- c) hinnoitteluun
- d) asiakassuhteiden kehittämiseen
- e) budjetointiin
- f) kilpailijoiden kartoittamiseen
- g) markkinointitoimenpiteiden suunnitteluun
- h) tavoitteiden asettamiseen

h) muuhun. Mihin?

16. Kuinka tärkeänä (asteikolla 5–1) pitäisin organisaatiollemme seuraavia tutkimuksia:
(5 erittäin tärkeää, 4 hyvin tärkeää, 3 melko tärkeää, 2 ei kovin tärkeää, 1 ei lainkaan tärkeää):

- a) esitysten/näyttelyiden/tapahtuman lippujen **saatavuuteen/jakeluun** liittyviä tutkimuksia
- b) **asiakaskuntaan** liittyviä tutkimuksia
- c) tuotteiden **hinnoitteluun** liittyviä tutkimuksia
- d) **kilpailijoiden/kilpailukenttään** tutkimuksia
- e) **viestintään** liittyviä tutkimuksia
- f) **markkinointiin** liittyviä tutkimuksia

Markkinoinnin strateginen osaaminen

17. Teemme seuraavia toimenpiteitä:

	yksittäiselle esitykselle/ näyttelylle/ tapahtumalle	organisaatiolle	emme tee	en tiedä
a) analysoimme tutkimuksia ja edellisen vuoden toimenpiteitä, ja teemme muutaman vuoden markkinoinnin linjaukset ja tavoitteet näiden pohjalta				
b) meillä on pidemmän aikavälin markkinoinnin suunnitelma				
c) teemme markkinoinnin				

suunnitelmia eri kohderyhmille				
d) etsimme ja kartoitamme vaihtoehtoja lippujen jakeluteihin				
e) markkinointiimme vuositasolla varattu määrätty budjetti				
f) meillä on tietty yhdenmukainen viestinnän ilme tai graafinen ohjeistus				

Markkinoinnin organisointi

18. Toimenpiteidemme organisointi

	teemme itse	ostamme oman talon ulkopuolelta (esim. mainostoimistosta, graafikolta tai mediatoimistosta)	emme tee
a) markkinoinnin suunnittelu			
b) vuosittainen tai projekti-kohtainen kirjallinen markkinointisuunnitelma			
c) markkinointitoimenpiteiden toteutus (esim. mainoskampanjat/ilmoitukset/esitteet)			
d) mediasuunnittelu			
e) tutkimusten tiedonkeruu			

f) tutkimusten analysointi			
----------------------------	--	--	--

19. Markkinoinnin vastuu organisaatiossamme

	nimetty yksi vastuuhenkilö	työryhmän vastuulla
a) markkinoinnin kokonaisvastuu		
b) markkinoinnin suunnittelu		
c) markkinointitoimenpiteiden organisointi		
d) asiakassuhteiden kehittäminen ja ylläpito		
e) sisäisten ja ulkoisten toimijoiden koordinointi		
f) tuotteiden ja palvelujen kehittäminen		
g) hinnoittelu		

20. Markkinointisuunnitelma

- a) teemme markkinointisuunnitelman vuosittain
- b) markkinointisuunnitelmassamme on numeeriset tavoitteet
(esim. kävijämäärille, käyttöasteelle jne.)
- c) seuraamme markkinointisuunnitelman toteutumista
- d) emme tee markkinointisuunnitelmaa. Miksi?